

BAB IV

PAPARAN DATA PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. MAN 4 Hulu Sungai Tengah

a. Sejarah Singkat MAN 4 Hulu Sungai Tengah

MAN 4 Hulu Sungai Tengah ditetapkan sebagai Madrasah berstatus Negeri mulai tanggal 17 Maret 1997 sebagaimana Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 107 tahun 1997 yang ditandatangani oleh Dr. H. Tarmizi Taher, sebelumnya Tahun 1986 madrasah ini berstatus swasta dengan nama Madrasah Aliyah Swasta Pembangunan (MAS Pembangunan) yang diselenggarakan oleh sebuah Yayasan Pendidikan Bina Putra Pantai Hambawang yang pada saat itu sebagai rayon MAN Pantai Hambawang di Barabai yang sekarang sebagai MAN 1 Barabai. Kemudian pada bulan November 2016, berubah lagi menjadi Madrasah Aliyah Negeri 4 Hulu Sungai Tengah dan MAN 4 Hulu Sungai Tengah sudah tiga kali terakreditasi yaitu: pertama pada tanggal 26 Desember 2006 terakreditasi dengan nilai C (cukup), kedua pada tanggal 27 Nopember 2008 terakreditasi dengan nilai B (baik) dan ketiga pada tanggal 22 Nopember 2012 terakreditasi A (baik).

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 471 Tahun 2003 tentang perubahan atas keputusan Menteri Agama RI Nomor 16 Tahun 1978 tentang susunan organisasi dan tata kerja Madrasah Aliyah Negeri, kedudukan, tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

Madrasah Aliyah Negeri adalah unit pelaksana dibidang pendidikan dalam lingkungan Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama), yang berada dibawah dan tanggung jawab kepada Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota (sekarang Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota), Cq. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah (Penmad).

Madrasah Aliyah Negeri Mempunyai Tugas Melaksanakan Pendidikan dan Pengajaran Agama Islam sekurang-kurangnya 30% sebagai Mata Pelajaran dasar disamping pendidikan dan pengajaran umum selama 3 (tiga) tahun bagi tamatan Madrasah Tsanawiyah atau yang sederajat.

Madrasah Aliyah Negeri mempunyai fungsi Melaksanakan pendidikan tingkat aliyah/menengah atas sesuai dengan kurikulum yang berlaku; Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi siswa; Membina hubungan kerja dengan orang tua siswa dan masyarakat; Melaksanakan tata usaha dan rumah tangga madrasah/madrasah termasuk Perpustakaan dan Laboratorium.

b. Visi, Misi, dan Tujuan

Perkembangan dan tantangan masa depan seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, globalisasi yang sangat cepat, era informasi, dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan memicu Madrasah untuk merespon tantangan sekaligus peluang itu. MAN 4 Hulu Sungai Tengah memiliki citra moral yang menggambarkan profil Madrasah yang diinginkan di masa mendatang yang diwujudkan dalam Visi Madrasah berikut:

1) Visi

Mewujudkan warga madrasah yang beriman, bertaqwa, berilmu, berprestasi dan berakhlak mulia

2) Misi

Untuk mencapai visi madrasah, misi dari penyelenggaraan pendidikan dan Pembelajaran di MAN 4 Hulu Sungai Tengah terurai sebagai berikut:

- a) Menumbuhkan sikap penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran agama islam, sehingga menjadi sumber kearifan dan kemuliaan dalam prilaku.
- b) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif dan inovatif dengan memanfaatkan semua komponen untuk mengembangkan potensi yang ada secara optimal.
- c) Melaksanakan pembinaan kegiatan ekstrakurikuler secara berencana dan terarah bertumpu kepada semangat untuk berprestasi.
- d) Melaksanakan kegiatan pembinaan kedisiplinan di Madrasah dengan pola Asah, Asih dan Asuh.
- e) Melaksanakan manajemen partisipatif.
- f) Meningkatkan dan penambahan sarana prasarana.
- g) Membentuk Peserta Didik yang Terampil berdasarkan *Life Skill*.
- h) Unggul dan Berprestasi Sesuai dengan Panca Prestasi Madrasah dan Ujian Nasional.

3) Tujuan

1) Tujuan Satuan Pendidikan (Umum)

Tujuan Pendidikan Nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. (Undang-Undang sisdik Nas : Bab II, Pasal 3).

Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Lebih spesifik tujuan pendidikan Madrasah Aliyah tertuang dalam visi dan Misi Madrasah.

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan Madrasah Aliyah adalah :

- (1) Terlaksanakannya pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) dan kekompakan (*team teaching*) untuk lebih mengoptimalisasikan SDM guru dan mencegah terjadinya kekosongan jam pelajaran sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki
- (2) Penerapan evaluasi atau penilaian hasil belajar (ulangan blok dua kali dalam satu semester dan ulangan blok bersama akhir semester) secara konsisten dan berkesinambungan.
- (3) Optimalisasi pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.

- (4) Memotivasi dan membantu peserta didik untuk pengembangan diri dalam mengenali potensi diri dan minat melalui program bimbingan konseling sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal.
- (5) Optimalisasi pelayanan terhadap peserta didik dengan melengkapi sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran.
- (6) Optimalisasi pengembangan diri dalam hal minat dan bakat siswa melalui program bimbingan konseling dan ekstrakurikuler (KIR, Pramuka, PMR, Seni, olah raga dan keterampilan lain yang relevan) sehingga setiap siswa dapat mengembangkan bakat yang dimiliki secara optimal.

2) Tujuan MAN 4 Hulu Sungai Tengah (khusus)

- (1) Terciptanya generasi yang mempunyai ketakwaan tangguh terhadap Allah SWT, taqwa, dan taat beribadah serta berakhlak mulia.
- (2) Meningkatkan kualitas lulusan dengan memiliki prestasi akademis tinggi.
- (3) Meningkatkan prestasi non akademis dengan mengembangkan potensi, minat dan bakat anak.
- (4) Meningkatkan kualitas SDM, sarana dan prasarana serta hubungan masyarakat.

c. Sumber Daya Manusia

1) Kepala Madrasah

Adapun sumber daya manusia yang pernah menjadi pimpinan pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah sejak dinegerikan adalah:

Tabel 4.1 Daftar Kepala Sekolah yang pernah menjabat di MAN 4 Hulu Sungai Tengah

No.	Nama	Tahun
1	H. Baseran, BA	1997 – 1999
2	Drs. H. Parhan Arsyad	1999 – 2000
3	Drs. H. Rusman	2000- 2008
4	Drs. Tri Joko Waluyo	2008 – 2010
5	Drs.H. Ahmad Muaz, M.M.	2010 – 2015
6	H. Someran, S.Pd., M.M.	2015 – sekarang

2) Tenaga Pendidik dan Kependidikan

MAN 4 Hulu Sungai Tengah pada tahun 2017 memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta siswa dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Tenaga Pendidik dan Kependidikan

No	Nama	Jabatan	Status	Pendidikan
1	H. Someran, S.Pd., M.M.	Kepala Madrasah	PNS	S2
2	Drs. Suriani, M.M.	Guru	PNS	S2
3	Noorsimah, S.Pd.	Guru	PNS	S1
4	Drs. H. Basuni, M.M.	Guru/Wakamad	PNS	S2
5	M. Miftahurrahman, S.Ag.	Guru	PNS	S1
6	Mahriana, S.Ag.	Guru	PNS	S1
7	Rusida Yuliani, S.Pd.	Guru	PNS	S1
8	Fitriyani, M.Pd.	Guru	PNS	S2
9	Rina Fatriyana, S.Pd.	Guru/Wakamad	PNS	S1
10	Maimunah, S.Pd.	Guru	PNS	S1
11	Fadlul Yamani, S.Pd.	Guru/Wakamad	PNS	S1
12	Pauziah, S.Pd.I.	Guru	PNS	S1
13	Adina Rahmini, S.P.	Guru/Wakamad	PNS	S1
14	Yusran, M.Pd.I.	Guru	PNS	S2

No	Nama	Jabatan	Status	Pendidikan
15	Hj. Masmulia, S.Ag.	Guru	PNS	S1
16	Akhmad Gafuri, A.Md.	Guru	PNS	D3
17	Fauzi Rahman, S.Pd.I.	Guru	PNS	S1
18	Husriansyah, S.Ag.	Guru	PNS	S1
19	M. Yusuf, S.Pd.I	Guru	PNS	S1
20	Ismail Riswan,S.IP	Kaur.Tata Usaha	PNS	S1
21	Nurul Lailah, A.Ma.	Staf TU	PNS	D2
22	Dra.Arbainah	Guru	PNS	S1
23	Lidza Maftuh, S.Pd.	Guru	GTT	S1
24	Agustinawati, S.Pd.	Guru	GTT	S1
25	Raudatul Jannah, S.Pd.I.	Guru	GTT	S1
26	Yulia Rahmah, S.Pd.	Guru	GTT	S1
27	Nupindera Erlian, S.Pd.	Guru	GTT	S1
28	Syhabuddin Nur, M.Pd.I.	Guru	GTT	S2
29	Dwi Selvylia Indriani, S.Pd	Guru	GTT	S1
30	Zubaidah, S.Pd	Guru	GTT	S1
31	Ismiyanti, S.Pd	Guru	GTT	S1
32	Ita Karmila Sari,S.Pd.	Guru	GTT	S1
33	Syaipurrahman, S.Pd I	Guru	GTT	S1
34	Mahliadi, S.Pd	Guru	GTT	S1
35	Erni Fuji Hastuti, S.Pd	Guru	GTT	S1
36	Rifiana Hemiwina, S.Pd.	Guru	GTT	S1
37	Suriansyah, S.Pd.I.	Guru	GTT	S1
38	Hamisah, S.El.	Staf TU	PTT	S1
39	Riani Nor Dahlia, S.Pd.I.	Staf TU	PTT	S1
40	Eka Yulianie, S.Pd.I.	Staf TU	PTT	S1
41	Syarifah Aziza, S.Kom.	Staf TU	PTT	S1
42	Muhammad Sanderi	Staf TU	PTT	SLTA
43	H. Nasrullah	Paman	PTT	SLTA
44	Kamrani	Satpam	PTT	SLTA

3) Peserta Didik

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2017/2018 seluruhnya berjumlah 400 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.3 Jumlah peserta didik

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	X IPA	15	18	33
2.	X IPS 1	16	19	35
3.	X IPS 2	16	24	40
4.	X AGAMA	18	21	39
5.	XI IPA	10	21	31
6.	XI IPS 1	11	17	28
7.	XI IPS 2	7	21	28
8.	XI AGAMA	13	20	33
9.	XII IPA	9	26	35
10	XII IPS 1	15	21	36
11	XII IPS 2	15	16	31
12	XII AGAMA	17	14	31
Jumlah		162	238	400

d. Sarana dan Prasarana

Sebagai pendukung untuk terlaksananya program pembelajaran pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah maka keadaan sarana dan prasarana dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.4 Keadaan sarana dan prasarana MAN 4 Hulu Sungai Tengah

No	Sarana Prasarana	Jumlah	Luas	Ket.
1.	Ruang Kelas	13	986M ²	
2.	Ruang Perpustakaan	1	120 M ²	
3.	Ruang Lab IPA	1	120 M ²	Fisika, Kimia, Biologi
4.	Ruang Lab Komputer	1	72 M ²	

No	Sarana Prasarana	Jumlah	Luas	Ket.
5.	Ruang Lab Bahasa	-	M ²	
6.	Ruang Multimedia	-	M ²	
7.	Ruang Pendidik/guru	-	120 M ²	
8.	Ruang Kepala Madrasah	1	32 M ²	Ruang LAB
9.	Ruang TU	1	72 M ²	
10.	Tempat Ibadah/RSG	1	144 M ²	
11.	Ruang BP	1	16 M ²	Musalla
12.	Ruang UKS	1	16 M ²	tersendiri
13.	Ruang OSIS	-	M ²	Menggunakan
14.	Ruang Pramuka	-	M ²	ruang
15.	Ruang PK2S	-	M ²	Perpustakaan
17.	Palidangan	-	M ²	
18.	Gudang	-	M ²	
19.	WC Pendidik	1	9 M ²	
20.	WC Siswa	3	27 M ²	
21.	Rumah Pendidik	-	M ²	
22.	Rumah Penjaga Madrasah	-	M ²	
23.	Ruang Koperasi	1	12 M ²	
24.	Tempat Wudhu	-	M ²	
25.	Tempat Parkir Guru	2	126 M ²	
26.	Tempat Parkir Siswa	3	400 M ²	
27.	Lapangan Upacara	1	600 M ²	Parkir 1,2
28.	Lapangan Volly	1	M ²	Parkir 1, 2, 3.
29.	Lapangan Basket	1	M ²	Menggunakan
30.	Lapangan Futsal	1	M ²	lapangan
31.	Tenis Meja	2	M ²	upacara
32.	Lapangan Takraw	-	M ²	
33.	Lapangan Badminton	-	M ²	
34.	R. Media Pembelajaran	-	M ²	
35.	Tanah yang dimiliki		14,719M ²	

e. Kerjasama Madrasah

Kerja sama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui Komite Madrasah. Ada lima peran orang tua dalam pengembangan Madrasah, yaitu sebagai:

- 1) Donatur dalam menunjang kegiatan dan sarana Madrasah,
- 2) Mitra Madrasah dalam pembinaan pendidikan;
- 3) Mitra dalam membimbing kegiatan peserta didik;
- 4) Mitra dialog dalam peningkatan kualitas pendidikan; dan
- 5) Sumber belajar.

f. Profil Madrasah

Adapun profil MAN 4 Hulu Sungai Tengah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Profil MAN 4 Hulu Sungai Tengah

IDENTITAS MADRASAH		
1	Nama Madrasah	MAN 4 Hulu Sungai Tengah
2	NIS	-
3	NSS	-
4	NSM	131163070022
5	SPSN	30315544
6	Provinsi	Kalimantan Selatan
7	Kabupaten	Hulu Sungai Tengah
8	Kecamatan	Labuan Amas Selatan
9	Desa	Pantai Hambawang
10	Alamat Jalan	Jln. Puspanyidera No. 62
11	Fax / Email	man4barabai@gmail.com
12	Status Madrasah	Negeri
13	Akreditasi	Nilai A. Tahun 2012
14	Tahun Pendirian	1986
15	SK. Penegerian	Nomor: 107 Tahun 1997
16	Lokasi Madrasah A. Jarak Ke Kecamatan B. Jarak Ke Kabupaten C. Jarak Ke Provinsi	\pm 1 Km \pm 10 Km \pm 160 Km
17	Organisasi Penyelenggara	Pemerintah

Sumber Data : Dokumentasi Tata Usaha MAN 4 Hulu Sungai Tengah Tahun

Pelajaran 2018/2019

2. SMAN 2 Barabai

a. Sejarah Singkat SMAN 2 Barabai

Menurut Bapak M. Ismail. B. Sc selaku guru senior serta guru TU dan Bapak Misriansyah S.Pd selaku guru senior mata pelajaran PPKN, beliau mengatakan bahwa sekolah ini dibangun pada tahun 1985, kemudian penulis menanyakan lagi kepada Bpk. H. Warsito, beliau adalah seorang guru yang pernah mengajar sewaktu pertama kali sekolah ini dibangun.

Selanjutnya untuk lebih jelas tentang sejarah sekolah ini maka penulis menanyakan kembali kepada Bpk. H. Asnuri. S.Pd, beliau adalah salah satu siswa pada tahun 1985, yang sekarang beliau menjadi kepala sekolah di SMPN 3 Labuan Amas Selatan. Beliau mengatakan bahwa pada tahun 1985 dibangun sekolah yang bernama “SMA Bina Putra” yang berstatus swasta. Setelah sekitar 14 tahun lamanya berstatus swasta pada tahun 1999 berganti nama menjadi SMU Negeri 1 Labuan Amas Selatan.

Kemudian pada tahun 2010 Bupati Hulu Sungai Tengah yang menjabat pada waktu itu yaitu Drs. H. Saiful Rasyid, M.M memerintahkan agar merubah nama sekolah SMU Negeri 1 Labuan Amas Selatan berganti nama lagi menjadi SMA Negeri 2 Barabai. Sejak tahun 2010 itu lah maka SMU Negeri 1 Labuan Amas Selatan berubah nama menjadi SMA Negeri 2 Barabai sampai sekarang yang dipimpin oleh Bapak Drs. Muhammad Husnidi, M.Pd.

Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Barabai ini mempunyai fungsi; Melaksanakan pendidikan tingkat menengah atas, sesuai dengan kurikulum yang berlaku; Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi siswa; Membina

hubungan kerja dengan orang tua siswa dan masyarakat; Melaksanakan tata usaha dan rumah tangga Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Barabai termasuk Perpustakaan dan Laboratorium;

b. Visi, Misi, dan Tujuan SMAN 2 Barabai

Perkembangan dan tantangan masa depan seperti: perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, globalisasi yang sangat cepat, era informasi, dan berubahnya kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan. SMAN 2 Barabai menggambarkan profil SMAN yang diinginkan di masa datang yang diwujudkan dalam Visi dan Misi sebagai berikut:

1) Visi

Beriman, Berilmu, Berprestasi, dan Berbudaya

2) Misi

Untuk mencapai misi sekolah dari penyelenggaraan pendidikan dan Pembelajaran di SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah terurai sebagai berikut:

- a) Menumbuhkan sikap penghayatan dan pengalaman terhadap ajaran agama yang dianut sehingga menjadi sumber kearifan, kesantunan dalam perilaku.
- b) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif dan inovatif, dengan memanfaatkan semua komponen untuk mengembangkan potensi yang dimiliki siswa secara optimal.

- c) Melaksanakan pembinaan kegiatan ekstrakurikuler, PMR, PKS, Pramuka, dan olahraga secara terencana dan terarah bertumpu pada semangat untuk berprestasi.
- d) Melaksanakan pembinaan seni dengan mengkhhususkan pada pembinaan dan pelestarian kesenian daerah/tradisional.
- e) Melaksanakan pembinaan kedisiplinan di sekolah dengan pola asah, asih dan asuh.

3) Tujuan

Tujuan Pendidikan Nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. (Undang-Undang sisdik Nas : Bab II, Pasal 3).

Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Lebih spesifik tujuan pendidikan SMAN tertuang dalam visi dan Misi Sekolah.

Tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan SMAN adalah:

- a) Terlaksanakannya pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) dan kekompakan (*team teaching*) untuk lebih mengoptimalisasikan SDM guru dan mencegah terjadinya kekosongan jam pelajaran sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki.

- b) Penerapan evaluasi atau penilaian hasil belajar (ulangan blok dua kali dalam satu semester dan ulangan blok bersama akhir semester) secara konsisten dan berkesinambungan.
- c) Optimalisasi pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.
- d) Memotivasi dan membantu peserta didik untuk pengembangan diri dalam mengenali potensi diri dan minat melalui program bimbingan konseling sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal.
- e) Optimalisasi pelayanan terhadap peserta didik dengan melengkapi sarana dan prasarana penunjang proses pembelajaran.

Optimalisasi pengembangan diri dalam hal minat dan bakat siswa melalui program bimbingan konseling dan ekstrakurikuler (KIR, Pramuka, PMR, Seni, olah raga dan keterampilan lain yang relevan) sehingga setiap siswa dapat mengembangkan bakat yang dimiliki secara optimal.

c. Sumber Daya Manusia SMAN 2 Barabai

1) Kepala Sekolah SMAN 2 Barabai

Adapun sumber daya manusia yang pernah menjadi kepala sekolah dari tahun 1985 sampai tahun 2018 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6 Daftar Kepala Sekolah yang pernah menjabat dari awal pembangunan sampai sekarang

NO	NAMA	TAHUN
1	H. Ahmad Iskandar	1985
2	Walno Naji B.A	1985 – 1997
3	Udin Nasuti B.A	1997 – 1999

4	H.Mudris Zaini. SH	1999 – 2004
5	Suparlan, S.Pd	2004 - 2007
6	Rif'at, S.Pd	2007 – 2008
7	H.Tabrani	2008 – 2010
8	Drs. Muhammad Husnidi, M.Pd	2010 –sekarang

2) Tenaga Pendidik dan Kependidikan

SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah pada tahun 2017-2018 memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan perincian sebagai berikut.

Tabel 4.7 Daftar Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMAN 2 Barabai

No	Nama	Jabatan	Status	Pendidikan
1	Drs. Muhamad Husnidi, M.Pd NIP.19630804 199303 1 007	Kepala Sekolah	PNS	S2
2	Drs. Misriansyah NIP.19591105 198603 1 016	Guru	PNS	S1
3	Hj. Rismiyati, S.Pd NIP.19630210 198412 2 006	Guru	PNS	S1
4	Hj. Sa'diah, S.Pd NIP.19611014 198110 2 001	Guru	PNS	S1
5	Dra. Hj. Dahliani NIP.19600307 198903 2 003	Guru	PNS	S1
6	Supinah, S.Pd NIP.19630926 198703 2 006	Guru	PNS	S1
7	Dra. Hj. Atik Rinanik NIP.19670817 199203 2 016	Guru	PNS	S1
8	Atikah Mahani, S.Pd NIP.19640502 198803 2 010	Guru	PNS	S1
9	Junaidi, S.Pd NIP.19621122 198703 1 008	Guru	PNS	S1
10	Hj. Mutmainah, S.Pd.I NIP.19630705 198903 2 015	Guru	PNS	S1
11	Hardian Noor, S.Pd NIP.19640711 198601 1 005	Guru	PNS	S1
12	Cipto Suharno, S.Pd NIP.19711128 199903 1 006	Guru	PNS	S1

No	Nama	Jabatan	Status	Pendidikan
13	Zainal Arifin, S.Pd NIP.19710606 200012 1 006	Guru	PNS	S1
14	Sugiyantoro, S.Pd NIP.19690402 199512 1 001	Guru	PNS	S2
15	Suswita, S.Pd NIP.19741112 200012 2 003	Guru	PNS	S1
16	Rosminda Noora, S.Pd NIP.19751111 200604 2 019	Guru	PNS	S1
17	Kathrinnada, S.Pd, M.Pd NIP.19770207 200604 2 014	Guru	PNS	S2
18	Hj. Maratusshalehah, SP NIP.19711004 200604 2 016	Guru	PNS	S1
19	Anna Rokhana NSW, S.Pd NIP.19790919 200604 2 029	Guru	PNS	S1
20	Abdul Hakim, S.Pd NIP.19700101 200604 1 004	Guru	PNS	S1
21	Marwah, S.Pd NIP.19811022 200604 2 001	Guru	PNS	D2
22	Sahrida Melati, S.Pd NIP.19750618 200604 2 022	Guru	PNS	S1
23	M. Heriady, S.Pd NIP.19771105 200604 1 008	Guru	PNS	S1
24	Fakhriani, SE, M.Pd NIP.19750228 200701 2 018	Guru	PNS	S2
25	Juairiyah, S.Pd, M.Pd NIP.19851209 201001 2 010	Guru	PNS	S1
26	Rizni Awalliah, S.Pd NIP.19850223 200803 2 003	Guru	PNS	S1
27	Lesna Hernani, S.Pd NIP. 19850502 201001 2 010	Guru	PNS	S1
28	Muhammad Halil, S.Pd.I	GTT	Honorer	S1
29	Aspiansyah, S.Pd	GTT	Honorer	S1
30	Ani Istiaty, S.Pd	GTT	Honorer	S1
31	Rizal Rahman, S.Pd	GTT	Honorer	S1
32	Eka Sri Fajariyanti, S.Pd	GTT	Honorer	S1
33	Junaidi Mawardi, S.Pd	GTT	Honorer	S1
34	Safarina, S.Pd	GTT	Honorer	S1

35	Saleh Karsa Gunawan, S.Pd.I	GTT	Honorar	S1
36	Aisyah Alisinoor, S.Pd	GTT	Honorar	S1
37	Della Febrina, S.Pd	GTT	Honorar	S1
38	Yuniar Fikriani Amalia, S.Pd	GTT	Honorar	S1
39	M. Ismail, B. Sc NIP.19620311 199802 1 002	Kepala TU	PNS	S1
40	Siti Fatimah Hasmi NIP. 19710713 201406 2 002	Staf TU	PNS	SLTA
41	Sumarni NIP.19731214 201406 2 002	Staf TU	PNS	SLTA
42	Johansyah	Staf TU	Honorar	SLTA
43	Rahmiyatie, S.Pd	Staf TU	Honorar	S1
44	M. Saleh	Staf TU	Honorar	SLTA
45	Aslah	Staf TU	Honorar	SLTA
46	Rusidah, S.Pd	Staf Perpustakaan	Honorar	S1
47	M. Rasyid	Staf Perpustakaan	Honorar	SLTA
48	Mubdillah	Staf Perpustakaan	Honorar	SLTA
49	Rachmat Setiadinor, A.Ma.Pust	Staf Perpustakaan	Honorar	D2

3) Peserta Didik

Jumlah peserta didik pada tahun pelajaran 2017/2018 seluruhnya berjumlah 400 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.8 Daftar Peserta Didik di SMAN 2 Barabai

No	Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	X	91	121	212
2.	XI	79	108	187
3.	XII	92	97	189
Jumlah		262	326	588

d. Sarana dan Prasarana

Sebagai pendukung untuk terlaksananya program pembelajaran, maka keadaan sarana dan prasarana sangat penting. Adapun keadaan sarana dan prasarana SMAN 2 Barabai sebagai berikut:

Tabel 4.9 Keadaan sarana dan prasarana yang terdapat pada SMAN 2 Barabai

No	Sarana Prasarana	Jumlah	Ket.
1.	Komputer/ Laptop	25	
2.	Mesin tik	1	
3.	TV	1	
4.	Fileinet	4	
5.	Lemari	19	
6.	Rak buku	13	
7.	Kompor	1	
8.	Meja guru/TU	38	
9.	Kursi guru	38	
10.	Meja siswa	584	
11.	Kursi siswa	584	
12.	Ruang Lab Komputer	1	
13.	Ruang Lab Bahasa	1	
14.	Ruang Multimedia	1	
15.	Ruang Pendidik/guru	1	
17.	Ruang Kepala Madrasah	1	
18.	Ruang TU	1	
19.	Tempat Ibadah/RSG	1	
20.	Ruang BP	3	
21.	Ruang UKS	1	
22.	Ruang OSIS	1	
23.	Ruang Pramuka	1	
24.	Ruang PK2S	1	
25.	Palidangan	2	
26.	Gudang	3	
27.	WC Pendidik	1	
28.	WC Siswa	1	
29.	Rumah Pendidik	1	
30.	Rumah Penjaga Madrasah	1	
31.	Ruang Koperasi	2	
32.	Tempat Wudhu	1	
33.	Tempat Parkir Guru dan Siswa	1	
34.	Lapangan Upacara	1	

e. Kerjasama SMAN 2 Barabai

Kerja sama dengan orang tua peserta didik dilaksanakan melalui Komite Sekolah. Ada lima peran orang tua dalam pengembangan Sekolah, yaitu sebagai:

- 1) Donatur dalam menunjang kegiatan dan sarana Sekolah,
- 2) Mitra Sekolah dalam pembinaan pendidikan;
- 3) Mitra dalam membimbing kegiatan peserta didik;
- 4) Mitra dialog dalam peningkatan kualitas pendidikan; dan
- 5) Sumber belajar.

f. Profil SMAN 2 Barabai

Adapun profil SMAN 2 Barabai dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.10 Profil SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah

NO	IDENTITAS SEKOLAH	
1	Nama Sekolah	SMA NEGERI 2 BARABAI
2	Nomor Statistik	30.1.15.06.05.002
3	Provinsi	Kalimantan Selatan
4	Otonomi Daerah	PEMPROV. Kalimantan Selatan
5	Kecamatan	Labuan Amas Selatan
6	Desa/ Kelurahan	Pantai Hambawang Timur
7	Jalan dan Nomor	Jl. Raya Pantai Hambawang
8	Kode Pos	71361
9	Telepon	0517 44111
10	Daerah	Pedesaan
11	Status Sekolah	Negeri
12	Kelompok Sekolah	A (Amat Baik)
13	Akreditasi	Disamakan
14	Surat Keputusan/ SK	Ma. 008616. BAN-S/M
15	Penerbit SK di TT oleh	Dr. M.A.Suriansyah, M.Pd.Ph.D.
16	Tahun Berdiri	1985/0601/0/1985 1-7-1985
17	Tahun Penegerian	1985
18	Kegiatan Belajar Mengajar	Pagi
19	Bangunan Sekolah	Milik Sendiri
20	Lokasi Sekolah	511082
21	Jarak ke Pusat Kecamatan	1 (Satu) Km
22	Jarak ke Pusat OTDA	9 (Sembilan) Km
23	Terletak Pada Lintasan	Provinsi
24	NIS	304150604007
25	Organisasi Penyelenggara	Pemerintah
26	NPWP	00.557.625.1.733.000
27	NPSN	30302136
28	Kepala Sekolah	Drs. Muhammad Husnidi, M.Pd.

Sumber Data : Dokomentasi Tata Usaha SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu

Sungai Tengah Tahun Pelajaran 2017/2018

B. Penyajian Data

Berdasarkan hasil pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai dengan fokus penelitian ini, maka pada bab ini akan diuraikan hasil penelitian yang meliputi: 1) Manajemen konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai. 2) Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai. Data hasil penelitian tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Manajemen Konflik Pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah

a. MAN 4 Hulu Sungai Tengah

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan, manajemen konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah meliputi:

1) Perencanaan (*Planning*)

Dalam manajemen konflik diperlukan adanya perencanaan untuk mengendalikan konflik yang terjadi di madrasah, disinilah peran kepala sekolah agar mampu merencanakan dan mengendalikan segala konflik yang terjadi di sekolah. Karena apabila kepala sekolah tidak mampu merencanakan konsep yang matang dalam mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah, tentu konflik yang terjadi dalam sekolah tidak akan terselesaikan dan hal tersebut akan berdampak negatif untuk perkembangan sekolah.

Menurut kepala sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah, manajemen konflik terkait perencanaan bahwa: "...ada perencanaan terprogram di sekolah untuk pengelolaan konflik tidak secara khusus, namun yang dilakukan sebagai kepala

sekolah adalah dengan cara membangun komunikasi kepada bawahan dengan baik dan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat setiap individu, karena setiap individu tentunya berbeda-beda dalam sifat dan sikapnya di sekolah. Selain itu juga, ketika terjadi konflik sebagai kepala sekolah, saya akan langsung memanggil pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Hal tersebut dilakukan karena merupakan tanggung jawab kepala sekolah.¹⁰⁰

Sebagai contoh dari penelitian yang dilakukan penulis terhadap permasalahan yang sering muncul dikalangan siswa disekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah adalah menyangkut kedisiplinan, pergaulan antar siswa dan menyangkut strategi dan motivasi belajar siswa.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Guru Bimbingan Konseling yaitu Bapak Nupindera Erlan, "...bahwa konflik yang sering terjadi di kalangan siswa menyangkut kedisiplinan, pergaulan antar siswa dan menyangkut strategi dan motivasi belajar siswa.¹⁰¹

Penyebab terjadinya konflik tersebut dikarenakan siswa merasa bahwa tuntutan disiplin yang diterapkan di sekolah memberatkan, karena siapa saja (siswa) yang melakukan pelanggaran disiplin sekolah harus diberikan sanksi/hukuman, sekolah berharap agar siswa menyadari kesalahan yang diperbuatnya dan tidak akan mengulanginya dilain kesempatan.

Keadaan *mis persepsi* antara siswa dengan guru dalam menyikapi disiplin dan pelanggarannya inilah yang dapat berujung konflik pada siswa dan guru.

¹⁰⁰Wawancara dengan Bapak H. Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 7 Nopember 2017.

¹⁰¹Wawancara dengan Nupindera Erlan, Guru Bimbingan Konseling MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 14 Nopember 2017.

Sebagai akibat dari hukuman yang diberikan kepada siswa yang melanggar dapat terjadi perpecahan, ketegangan, saling tidak menyukai yang pada akhirnya berdampak pada ketidakpercayaan siswa terhadap guru.

Apalagi dalam hal menerapkan sanksi terlalu keras dan guru tidak memberikan contoh dengan tidak semestinya seperti datang terlambat, masuk kelas tidak tepat waktu, melakukan jeda pelajaran atau istirahat terlalu lama, atau guru terlihat merokok di ruang belajar yang dapat diakses oleh siswa di lingkungan sekolah.

Dalam penelitian ini juga ditemukan permasalahan yang sering muncul di kalangan siswa adalah masalah salah pergaulan. Akibat salah pergaulan, pertemanan, maka terjadi konflik antar siswa seperti adanya kelompok-kelompok tertentu yang dikalangan siswa. Sehingga antar kelompok dapat saling mendiskreditkan/ menjelek-jelekan. Pergaulan pada hakikatnya merupakan sesuatu yang baik jika dilakukan dengan sewajarnya dan sesuai dengan pola hubungan yang saling menguntungkan baik secara akademik maupun sosial.

Permasalahan-permasalahan yang sering muncul dikalangan siswa tentu tidak dilatarbelakangi dengan sesuatu yang instan. Suatu permasalahan dapat terjadi jika terdapat latarbelakang masalah. Latar belakang permasalahan siswa merupakan pemicu sikap-sikap siswa untuk berbuat tidak disiplin, melanggar norma sekolah, berperilaku menyimpang dan seterusnya. Perbuatan yang dilakukan siswa pada akhirnya membutuhkan pihak ketiga dalam hal ini guru untuk melakukan penyelesaian.

Pada penelitian ini penulis mendapatkan data tentang hal-hal yang menjadi pemicu timbulnya permasalahan dikalangan siswa MAN 4 Hulu Sungai Tengah yaitu dipicu atas olok-olok antara satu siswa dengan siswa lain, dipicu atas perbuatan pelanggaran tata tertib sekolah, dipicu atas pergaulan siswa yang menyimpang.

Menurut Guru Bimbingan Konseling MAN 4 Hulu Sungai Tengah menyatakan bahwa diantara pemicu permasalahan siswa adalah hal-hal lain yang tidak berhubungan dengan sekolah misalnya masalah orang tua yang bercerai, jarak yang jauh dari rumah ke sekolah dan sebagainya. Inilah yang menjadi bahan olok-olokkan mereka dan sering menimbulkan percekocokan antar siswa yang berefek pada siswa-siswa lainnya. Kepala sekolah sebagai manajer di MAN 4 Hulu Sungai Tengah adalah sebagai pihak ketiga yang menjembatani antar kelompok siswa agar tidak saling mengolok-olok satu sama lain dan tidak lagi melakukannya dikemudian hari.¹⁰²

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah sebagaimana dikemukakan oleh seorang guru bahwa :“...melibatkan pihak-pihak yang ada di sekolah khususnya yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi sekolah dan tergantung tingkat permasalahannya, ketika masalah dapat dibicarakan pada tingkat pimpinan saja, maka kepala sekolah tidak melibatkan sebuah elemen sekolah, tetapi jika permasalahan itu cukup berat dan akan berefek negatif kepada semua pihak, maka kepala sekolah mengajak semua unsur yang ada di sekolah,

¹⁰²Wawancara dengan Bapak H. Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 16 Nopember 2017.

seperti guru-guru, wali kelas dan tata usaha. Sehingga semuanya terlibat dalam memberikan masukan dan solusi untuk penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah ini.¹⁰³

Dari pemaparan tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa dalam perorganisasian terhadap konflik yang terjadi di MAN 4 Hulu Sungai Tengah kepala sekolah tidak selalu melibatkan semua unsur sekolah untuk menyelesaikan konflik di sekolahnya, melainkan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Dalam pengorganisasian konflik ini juga kepala sekolah selalu membangun komunikasi intensif dengan pihak-pihak terkait, agar dalam pengambilan keputusan terhadap permasalahan tidak ada saling merugikan, serta dengan harapan menjadi nilai positif bagi kemajuan MAN 4 Hulu Sungai Tengah. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah sebagai berikut: "...kami sebagai kepala madrasah selalu membangun komunikasi yang baik kepada semua pihak yang terlibat serta mencari solusi yang terbaik agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan, bahkan dengan harapan menjadi nilai positif bagi kemajuan sekolah."¹⁰⁴

3) Penggerakkan (*actuating*)

Demikian juga dalam penerapan manajemen konflik di sekolah, agar penggerakkan ini berjalan dengan baik tentu butuh kerjasama yang baik dari semua pihak, baik dari kepala sekolah, dewan guru, karyawan tata usaha, dan

¹⁰³Wawancara dengan Ibu Raudatul Jannah, Guru Bimbingan Konseling MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 21 Nopember 2017.

¹⁰⁴Wawancara dengan Bapak H. Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 12 Desember 2017.

orang tua siswa dan bahwa para siswa MAN 4 Hulu Sungai Tengah. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai berikut: "...dalam penerapan manajemen konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah, kami selalu menjalin kerjama yang baik antar semua pihak di sekolah, baik kepala sekolah dengan dewan guru, karyawan sekolah, orang tua siswa maupun siswa MAN ini sendiri, agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi *miss* komunikasi dan juga berbeda pemahaman."¹⁰⁵

Pemaparan dari salah satu guru yang penulis wawancarai bahwa kepala sekolah dalam penerapan manajemen konflik terkadang tidak melibatkan semua pihak di sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah, hanya orang-orang tertentu yang dimungkinkan mengetahui secara langsung permasalahan yang terjadi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh seorang guru sebagai berikut: "...kepala sekolah terkadang hanya melibatkan orang-orang tertentu saja dalam membicarakan permasalahan yang terjadi di sekolah ini, yaitu orang yang dianggap mengetahui secara langsung pokok permasalahan yang terjadi, hal ini dilakukan kepala sekolah guna menghindari keributan dengan pihak-pihak yang sama sekali tidak mengetahui asal muasal permasalahannya ..."¹⁰⁶

4) Pengawasan (*controlling*)

Salah satu unsur dalam manajemen adalah *controlling*. Dalam manajemen konflik juga perlu adanya control atau pengawasan dari pimpinan, agar semua dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan, sehingga tercipta

¹⁰⁵Wawancara dengan Bapak H. Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 12 Desember 2017.

¹⁰⁶Wawancara dengan Bapak H. Basuni, Wakamad MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 19 Desember 2017.

kondisi sekolah yang aman dan terkendali dari berbagai konflik. Hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah, diantaranya adalah mengawasi keadaan di sekolah itu baik kinerja para bawahannya maupun siswa/siswinya.

Dalam melakukan pengawasan pada manajemen konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah, kepala sekolah bekerjasama dengan beberapa aspek, seperti OSIS, wali kelas dan pihak keamanan sekolah. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh kepala sekolah sebagai berikut: "...kepala sekolah tidak bisa bekerja sendiri dalam melakukan pengawasan, makanya selalu melibatkan wali kelas, guru-guru dan pihak keamanan sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah."¹⁰⁷

Hal senada juga dikemukakan oleh Wakamad MAN 4 Hulu Sungai Tengah yaitu Bapak H. Basuni, bahwa "...kepala sekolah selalu melibatkan orang lain dalam pengawasan, karena kepala sekolah sering ada kegiatan di luar sekolah, sehingga ada orang lain yang dipercaya beliau untuk melakukan pengawasan dan hasilnya juga disampaikan kepada kepala sekolah."¹⁰⁸

Dari hasil wawancara di atas, kepemimpinan kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah dalam menyelesaikan konflik senantiasa membuat perencanaan, pengorganisasian, pengerakkan dan pengawasan yang baik kepada semua pihak, dan selalu melibatkan pihak-pihak sekolah untuk menyelesaikan segala konflik yang terjadi di sekolah, karena sebagai sebuah organisasi maka kepala sekolah

¹⁰⁷Wawancara dengan Bapak H. Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 26 Desember 2017.

¹⁰⁸Wawancara dengan Bapak H. Basuni, Wakamad MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 26 Desember 2017.

harus dapat menggerakkan bawahannya untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

b. SMAN 2 Barabai

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap manajemen konflik pada SMAN 2 Barabai sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam manajemen konflik di SMAN 2 Barabai dilakukan kepala sekolah dan dewan guru, baik guru kelas maupun guru bimbingan konseling yang menangani dan mengendalikan konflik-konflik internal di sekolah, seperti konflik antar siswa, siswa dengan guru, atau konflik antara guru dengan orang tua wali murid. Sedangkan konflik antara guru dengan kepala sekolah atau guru dengan guru, maka kepala sekolah sebagai leader di sekolah yang akan mengendalikannya.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh bapak kepala sekolah SMAN 2 Barabai bahwa "...kepala sekolah sebagai leader bersama dewan guru membuat perencanaan dalam penyelesaian konflik-konflik yang terjadi di sekolah."¹⁰⁹

Sumber konflik pertama yang ada di SMAN 2 Barabai berasal dari komunikasi. Konflik yang bersumber dari komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf disebabkan salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua atau tidak lengkap. Munculnya konflik dalam organisasi di sekolah ini dilatarbelakangi oleh

¹⁰⁹Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 15 Nopember 2017

kepentingan orang per orang, terkait perbedaan pendapat, kesenjangan individu, dan kelompok.

Sebagaimana dikemukakan oleh kepala sekolah, bahwa: "...Contoh pada saat rapat dewan guru yang menyampaikan bahwa strategi belajar guru harus diubah disesuaikan dengan kemajuan zaman, sehingga ada guru yang merasa tersinggung karena merasa dirinya tidak menguasai teknologi dan menganggap kepala sekolah tersebut menyindir dirinya."¹¹⁰

Lebih lanjut kepala sekolah mengatakan: "...permasalahan lain menyangkut strategi mengajar yang terkait dengan tugas-tugas kurikulum dan beban/gaya hidup. Strategi mengajar tidak hanya mengenai bagaimana menyampaikan ilmu kepada siswa. Lebih dari itu menyangkut bagaimana performa guru memberikan pengajaran yang dapat mengaktifkan siswa, menyenangkan dan disukai oleh siswa sehingga siswa dapat terpacu untuk mempelajari apa yang disampaikan oleh guru tersebut."¹¹¹

Selanjutnya permasalahan yang muncul di kalangan guru dan karyawan SMAN 2 Barabai terkait kedisiplinan, masalah beban hidup dan gaya hidup. Masalah tersebut yang berpotensi menjadi konflik internal di sekolah adalah prasangka buruk seperti fitnah, cepat tersinggung, dan sebagainya.

Dari hasil wawancara di atas, kepala sekolah dalam mengatasi permasalahan di SMAN 2 Barabai ini selalu menjamin komunikasi dengan semua pihak dalam menjaga dan memelihara agar hubungan kerjasama yang baik dalam

¹¹⁰Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 22 Nopember 2017

¹¹¹Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 22 Nopember 2017

pencapaian tujuan yang diharapkan bersama, sehingga secara bersama-sama pula dalam membuat perencanaan dengan melibatkan semua unsur sekolah dalam rangka menyusun rencana penyelesaian konflik yang terjadi di sekolahnya.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan pengorganisasian ini kepala sekolah yang berkedudukan sebagai pimpinan di sekolah yang mengatur pembagian tugas para dewan guru dan petugas sekolah lainnya, selain itu juga mengatur personelnya dalam manajemen konflik di sekolahnya .

Dari hasil wawancara dengan seorang guru diketahui bahwa: "...kepala sekolah dalam mengadakan pembagian tugas kepada bawahannya terlebih dahulu mengadakan musyawarah, dengan demikian tidak akan terjadinya kesimpangsiuran dari pengorganisasian di sekolah, hal ini menyangkut masalah pengaturan pembagian tugas guru pada dewan guru seperti tugas mengajar dan tugas piket, maka dengan demikian terbentuklah suatu organisasi dalam pembagian tugas yang terdapat dalam sebuah organisasi sekolah, maka pembagian kerja dapat disesuaikan dengan keperluan di setiap para personil sekolah sehingga dapat memanfaatkan semaksimal mungkin dengan mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan tugas serta kewajiban yang ditugaskan kepada mereka.¹¹²

Lebih lanjut: "...pembagian tugas tersebut juga termasuk dalam manajemen konflik di SMAN 2 Barabai. Kemudian untuk mempermudah dan memperjelas jalannya proses belajar mengajar di sekolah, maka kepala sekolah

¹¹²Wawancara dengan Ibu Sumarni, Tata Usaha/Operator Dapodik SMAN 2 Barabai, tanggal 6 Desember 2017.

secara bersama-sama membagi tugas pemegang bidang studi kepada para dewan guru menurut kemampuan dan keahlian mereka masing-masing...”¹¹³

Berdasarkan wawancara tersebut di atas, bahwa kepala sekolah sangat menghargai dan memperhatikan orang-orang di dalam organisasi sekolahnya, perhatian ini mencakup penempatan, mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan mereka serta memperbaiki antar hubungan dan mengadakan penelitian personalia yang kesemuanya itu menjadi tugas bersama dengan pemimpin sekolah.

Di samping itu kepala sekolah juga melakukan perencanaan personalia yang mencakup jumlah data dan jenis keterampilan, penempatan pekerjaan yang tepat, yang dalam jangka panjang memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Adapun yang direncanakan oleh kepala sekolah (*manajer*) dalam hubungan personalia adalah berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan serta upaya-upaya dalam menempatkan mereka pada pekerjaan mereka masing-masing.

Sedangkan mengenai ada tidaknya batasan tugas (*job description*) yang dimiliki oleh sekolah. Kepala sekolah menyatakan: “...bahwa sekolah telah memiliki batasan tugas dan itu sudah disampaikan kepada semua personalia. Dalam manajemen konflik kepala sekolah selalu memonitoring terhadap aktivitas yang dilakukan bawahannya dalam penyelesaian konflik.”¹¹⁴

Pengorganisasian dalam manajemen konflik adalah mengelompokkan permasalahan-permasalahan yang sering terjadi di sekolah, hal ini dilakukan agar

¹¹³Wawancara dengan Bapak M. Ismail, Kepala TU SMAN 2 Barabai, tanggal 6 Desember 2017.

¹¹⁴Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 13 Desember 2017

memudahkan kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan agar dapat meminimalisir efek negatif dari konflik yang terjadi di sekolah.

Kepala sekolah sebagai leader di sekolah harus mampu memberikan pengarahan yang baik, dalam rangka penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

3) Penggerakkan (*Actuating*)

Selanjutnya dikemukakan upaya-upaya yang dilakukan kepada sekolah dalam rangka menggerakkan bawahannya. Salah satu upaya yang dilakukan agar dapat dengan mudah menggerakkan dewan guru adalah dengan cara meningkatkan keilmuan mereka, dan memberikan pemahaman yang sama terhadap konflik yang dihadapi, sehingga mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan baik dan juga pemberian motivasi kepada seluruh dewan guru baik motivasi dalam diri dan dari luar, agar mereka dapat meningkatkan kualitas keilmuan mereka dan juga kepala sekolah memberikan pengarahan kepada para dewan guru untuk kemajuan pengajaran dan juga memberikan kesempatan yang sama kepada semua personalianya untuk mengikuti pendidikan dan latihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah bahwa: "...kepala sekolah memberikan kesempatan yang sama kepada semua personalia untuk mengikuti pendidikan dan latihan serta penerapan gagasan yang mereka miliki

selama tidak bertentangan dengan aturan dan tidak mengganggu kelancaran tugas mereka.¹¹⁵

Selanjutnya kepala sekolah selalu memberikan apresiasi terhadap dewan guru yang berprestasi dan berhasil dalam menyelesaikan konflik, serta selalu memperhatikan mereka agar bisa lebih meningkatkan prestasi dan keterampilan mereka.¹¹⁶

Hal senada juga dikemukakan oleh guru SMAN 2 Barabai bahwa "...kami selalu diberikan kesempatan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan wawasan dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan bidang keilmuan yang kami pegang selama tidak mengganggu tugas pokok di sekolah."¹¹⁷

Dalam hal tindakan terhadap pelanggaran disiplin, seorang guru mengatakan bahwa: "... tindakan yang diambil terhadap yang melanggar disiplin adalah dengan cara memberikan teguran kemudian memberikan peringatan secara lisan atau saya panggil, selanjutnya jika tetap melanggar maka akan diberikan sanksi sesuai kesalahannya dengan peraturan yang ada."¹¹⁸

Salah satu fungsi manajemen adalah penggerakkan (*actuating*) yang juga sangat penting dalam rangka menerapkan segala prinsip untuk mengatasi konflik yang terjadi di sekolah. Peranan kepala sekolah ialah mampu membuat suatu

¹¹⁵Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 20 Desember 2017.

¹¹⁶Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 20 Desember 2017.

¹¹⁷Wawancara dengan Ibu Mutmainnah, Guru SMAN 2 Barabai, tanggal 20 Desember 2017.

¹¹⁸Wawancara dengan Bapak Abdul Hakim, Guru Bimbingan Konseling SMAN 2 Barabai, tanggal 21 Desember 2017

keputusan dengan baik tanpa menimbulkan efek negatif yang besar bagi kemajuan dan tujuan sekolah.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* dalam fungsi manajemen konflik sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Dimana tanpa pengawasan maka segala hal yang telah direncanakan dan diorganisasikan tidak akan berjalan dengan maksimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai leader di sekolah harus mampu melaksanakan pengawasan terhadap manajemen konflik yang terjadi di sekolahnya.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa: "...dalam rangka melaksanakan pengawasan terhadap semua kegiatan di sekolah, kepala sekolah mengagendakan rapat koordinasi setiap satu bulan sekali dan menerima laporan sesuai dengan kebutuhan dan bidang-masing-masing."¹¹⁹

Untuk mengadakan kontrol atau pengawasan, kepala sekolah kadang-kadang meminta laporan baik tertulis maupun secara lisan terhadap dewan guru, terhadap tugas guru atau kegiatan yang dilaksanakan oleh dewan guru sesuai kepentingan dan tanggungjawabnya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh guru SMAN 2 Kabupaten Hulu Sungai Tengah Barabai bahwa: "...para guru diminta oleh kepala sekolah untuk menyampaikan laporan terhadap tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh kepala sekolah."¹²⁰

¹¹⁹Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 21 Desember 2017

¹²⁰Wawancara dengan Ibu Kathrinnada, Wakasek Kesiswaan SMAN 2 Barabai, tanggal 15 Nopember 2017

Kemudian lebih lanjut kepala sekolah mengatakan bahwa: "...upaya lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan pengawasan adalah mengecek apa saja yang telah dilaporkan oleh guru serta memberikan penilaian terhadap hasil kegiatan atau hasil kerja para dewan guru tersebut.¹²¹

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa guru selalu melakukan monitoring terhadap aktivitas dan tanggungjawab yang dilaksanakan oleh petugas masing-masing yang telah dipercayakan kepada guru atau staf tata usaha, sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepada masing-masing individu.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah

a. MAN 4 Hulu Sungai Tengah

Pada sekolah ini konflik merupakan suatu hal yang tidak bisa dipisahkan dalam keberlangsungan proses belajar mengajar di sekolah. Namun dengan manajemen konflik yang baik maka semua konflik dapat diselesaikan dengan baik pula. Sehingga tidak memberikan efek negatif bagi perkembangan dan kemajuan sekolah.

Berdasarkan penelitian bahwa, salah satu faktor pendukung manajemen konflik adalah komunikasi antar warga sekolah yang selalu dijaga dan dibina agar tetap searah serta sejalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah.

¹²¹Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi, Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 15 Nopember 2017

Oleh karena itu adanya komunikasi yang saling terbuka dan saling menghormati merupakan faktor pendukung dalam manajemen konflik yang baik.

Konflik yang terjadi di sekolah dapat dipahami sebagai faktor kemunduran lembaga pendidikan. Akan tetapi konflik yang terjadi di sekolah juga dapat dipandang sebagai faktor pendorong kemajuan kelembagaan pendidikan, tergantung sudut pandang dan manajemen konflik yang digunakan oleh pemimpin sekolah tersebut. Konflik dapat bernilai positif jika dikelola dengan baik, tetapi juga dapat bernilai negatif jika tidak tepat dalam penyelesaiannya. Oleh karena itu sangat diperlukan manajer yang memahami tugas dan fungsinya dalam organisasi sekolah.

Kemudian sebagai pendukung manajemen konflik di sekolah adalah koordinasi internal warga sekolah dalam rangka penanaman pemahaman yang sama terhadap visi, misi dan tujuan yang ditetapkan sekolah, sehingga jika terjadi konflik maka dalam penyelesaiannya selalu dikembalikan kepada asas yang ingin dicapai kelembagaan, agar terhindar dari nilai negatif sebagai efek dari konflik yang terjadi di sekolah. Dengan penanganan manajemen konflik yang baik maka efek negatif konflik tidak akan terjadi di sekolah dan bahkan akan menjadi nilai positif bagi kemajuan sekolah.

Dalam mengatasi konflik di setiap lembaga/organisasi tentu saja selalu terdapat faktor yang menghambat kelancaran proses kegiatan yang telah direncanakan. Faktor yang menjadi penghambat manajemen konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah, sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala sekolah bahwa: "... adanya ego sektoral yang melekat pada diri orang yang berkonflik, baik guru,

siswa maupun orang tua siswa. Masing-masing merasa benar dan tidak ada yang mau mengalah dan saling menutup diri untuk mencari solusi bersama-sama.¹²²

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh guru MAN 4 bahwa: “...jika terjadi masalah di sekolah ini faktor egoisme masing-masing yang ditonjolkan, sehingga untuk mengatasi permasalahan itu gak terhambat.”¹²³

Untuk mengatasi konflik sangat dibutuhkan keseriusan dan komitmen kepala sekolah sebagai manager dalam mengatasi dan mencari jalan keluarnya, agar tidak berefek negatif bagi semua pihak di sekolah.

Adapun yang menjadi faktor pendukung dalam manajemen konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah sebagaimana yang dikemukakan oleh kepala sekolah bahwa: “...komunikasi dan koordinasi yang baik dari berbagai pihak yang terlibat sebagai warga sekolah dan selalu dijaga dan dibina oleh kepala sekolah...”¹²⁴

Hal senada juga dikemukakan oleh guru wakil kepala sekolah bahwa: “...dalam membina komunikasi tersebut kepala sekolah senantiasa mengadakan rapat-rapat rutin dengan melibatkan orang tua siswa, perwakilan siswa dan bahkan dari Kantor Kementerian Agama selalu dilibatkan dalam rangka pengambilan kebijakan, komunikasi yang terbuka dan saling menghormati merupakan faktor pendukung dalam manajemen konflik yang baik di sekolah ini.”¹²⁵

¹²²Wawancara dengan Bapak Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 7 Nopember 2017.

¹²³Wawancara dengan Bapak Nupindera Erlan, Guru Bimbingan Konseling MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 19 Nopember 2017

¹²⁴Wawancara dengan Bapak Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 7 Nopember 2017.

¹²⁵Wawancara dengan Bapak Nupindera Erlan, Guru Bimbingan Konseling MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 19 Nopember 2017.

Selain itu juga kepala sekolah mengemukakan bahwa: "...sebagai pendukung manajemen konflik di sekolah adalah koordinasi internal warga sekolah dalam rangka penanaman pemahaman yang sama terhadap visi, misi dan tujuan yang ditetapkan sekolah. Sehingga jika terjadi konflik maka dalam penyelesaiannya selalu dikembalikan kepada asas yang ingin dicapai kelembagaan, agar terhindar dari nilai negatif sebagai efek dari konflik yang terjadi di sekolah ini".¹²⁶ Dengan demikian peran kepala sekolah sebagai leader sangat penting guna menjaga dan memelihara kondusifitas di sekolah.

b. SMAN 2 Barabai

Adapun faktor penghambat dalam penyelesaian konflik di SMAN 2 Barabai adalah adanya sifat egois yang melekat pada diri orang yang berkonflik dan adanya keinginan untuk dihormati dan dihargai, baik guru, siswa maupun orang tua siswa. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh seorang guru bahwa: "faktor egoisme masing-masing orang yang menghambat penyelesaian konflik, karena masing-masing pihak merasa benar dan tidak mau ada yang mengalah, sehingga agak terlambat dalam penyelesaiannya".¹²⁷

Lebih lanjut kepala sekolah mengatakan: "...selain itu faktor penghambat penyelesaian konflik adalah perbedaan pemahaman yang berkepanjangan terhadap

¹²⁶Wawancara dengan Bapak Someran, Kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah, tanggal 7 Nopember 2017.

¹²⁷Wawancara dengan Bapak Abdul Hakim, Guru Bimbingan Konseling SMAN 2 Barabai, tanggal 15 Nopember 2017.

permasalahan yang dihadapi serta adanya unsur kepentingan sehingga tidak bisa untuk diajak komunikasi.¹²⁸

Adapun faktor pendukung dalam mengatasi konflik di SMAN 2 Barabai, sebagaimana yang dikemukakan kepala sekolah bahwa: "...adanya saling keterbukaan antara kedua pihak yang berkonflik, sehingga dengan mudah menyelesaikan konflik tersebut."¹²⁹

Kepala sekolah sebagai manajer berupaya semaksimal mungkin untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam penyelesaian konflik di sekolahnya serta memanfaatkan faktor-faktor pendukung dengan maksimal agar penyelesaiannya menjadi nilai positif bagi semuanya.

C. Pembahasan

1. Manajemen Konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah

Manajemen konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai ini meliputi:

a. Perencanaan (*Planning*)

Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai membuat perencanaan dalam manajemen konflik. Dalam menghadapi setiap kasus konflik, yang pertama kali kepala sekolah lakukan adalah berkomunikasi dengan pihak-pihak yang terlibat

¹²⁸Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi , Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 16 Nopember 2017.

¹²⁹Wawancara dengan Bapak Muhammad Husnidi , Kepala SMAN 2 Barabai, tanggal 16 Nopember 2017.

dalam konflik, agar dalam pengambilan keputusan tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan.

Berdasarkan data penelitian pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah kepala sekolah telah membuat perencanaan dalam mengendalikan konflik, walaupun program perencanaannya tidak dilakukan secara khusus, namun dalam pelaksanaan pengendalian konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah selalu dimulai dengan membuat rencana yang baik agar dapat mengendalikan konflik dengan tepat dan cepat serta tidak menimbulkan efek negatif bagi semua pihak.

Pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah telah melaksanakan salah satu aspek manajemen konflik adalah *positive problem solving* yang terdiri dari kompromi dan negosiasi. Kompromi adalah suatu bentuk akomodasi dimana pihak-pihak yang terlibat mengurangi tuntutananya agar tercapai penyelesaian terhadap perselisihan yang ada. Sedangkan negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan suatu keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.

Sedangkan pada SMAN 2 Barabai, tentang pembuatan perencanaan dalam mengendalikan konflik dilakukan kepala sekolah dan dewan guru, baik guru kelas maupun guru bimbingan konseling yang menangani dan mengendalikan konflik-konflik internal di sekolah, seperti konflik antar siswa, siswa dengan guru, ataupun konflik antara guru dengan orang tua wali murid. Sedangkan konflik antara guru dengan guru atau guru dengan kepala sekolah, maka kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah yang akan mengendalikannya.

Kepala sekolah SMAN 2 Barabai menyadari bahwa sumber utama munculnya konflik adalah sebagian besar berasal dari komunikasi. Oleh karena itu kepala sekolah selalu membangun komunikasi yang baik kepada semua elemen sekolah.

Sebagaimana dikemukakan oleh Rubbins dalam Saefullah bahwa salah satu sumber konflik adalah komunikasi. Komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak yang terlibat.¹³⁰ Faktor komunikasi terjadi ketika para anggota dalam sebuah organisasi maupun antar organisasi tidak dapat atau tidak mau untuk saling mengerti dan saling memahami dalam berbagai hal. Di dalam sebuah organisasi terjadinya salah pengetian ketika berkomunikasi juga dapat menyebabkan konflik.

Sedangkan Arikunto mengemukakan bahwa sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat meliputi: 1) bersama-sama menggunakan sumber-sumber daya organisasi yang sama; 2) perbedaan dalam tujuan antara bagian/kelompok dalam organisasi; 3) saling ketergantungan pekerjaan dalam organisasi; 4) perbedaan nilai-nilai persepsi yang dianut oleh masing-masing bagian dalam organisasi dan 5) sumber-sumber lain seperti gaya perorangan, kekaburan organisasi dan masalah komunikasi.¹³¹

Perencanaan dalam manajemen konflik merupakan strategi dalam mengatasi sebuah konflik yang sedang terjadi dan mengendalikan konflik tersebut untuk menghasilkan sebuah harapan yang diinginkan bersama dalam organisasi.

¹³⁰Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), h. 292

¹³¹Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*,....., h. 234

Dalam segi perencanaan dalam mengelola konflik peran dari kepala sekolah sangat berpengaruh dalam menajerial manajemen konflik yang terjadi di sekolah. Apabila kepala sekolah tidak mampu merencanakan konsep yang baik dalam menajerial manajemen konflik yang terjadi di sekolah, maka konflik yang terjadi tersebut tidak akan dapat terselesaikan dan akan berdampak negatif untuk perkembangan sekolah.

Kepala sekolah dalam lembaga pendidikan harus mampu mencegah sebelum terjadinya konflik dan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang baik agar melakukan komunikasi dengan baik. Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik akan mudah memunculkan suatu konflik. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dilakukan kepada semua jajarannya dengan mempertimbangkan kebutuhan dan hubungan terhadap kebijakan yang akan diambil.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah melibatkan pihak-pihak yang ada di sekolah khususnya yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi sekolah dan tergantung tingkat permasalahannya, ketika masalah dapat dibicarakan pada tingkat pimpinan saja, maka kepala sekolah tidak melibatkan sebuah elemen sekolah, tetapi jika permasalahan itu cukup berat dan akan berefek negatif kepada semua pihak, maka kepala sekolah mengajak semua unsur yang ada di sekolah, seperti guru-guru, wali kelas dan tata usaha. Sehingga semuanya terlibat dalam memberikan masukan dan solusi untuk penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah.

Perorganisasian terhadap konflik yang terjadi di MAN 4 Hulu Sungai Tengah, kepala sekolah tidak selalu melibatkan semua unsur sekolah untuk menyelesaikan konflik di sekolahnya, melainkan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Selain itu, kepala sekolah selalu membangun komunikasi intensif dengan pihak-pihak terkait, agar dalam pengambilan keputusan terhadap permasalahan tidak ada yang merasa dirugikan, serta dengan harapan menjadi nilai positif bagi kemajuan MAN 4 Hulu Sungai Tengah.

Sedangkan pada SMAN 2 Barabai, dalam manajemen konflik pengorganisasian ini, kepala sekolah berkedudukan sebagai pimpinan yang mengatur pembagian tugas para dewan guru dan petugas sekolah lainnya, selain itu kepala sekolah juga mengatur personel dalam manajemen konflik di sekolahnya. Kepala sekolah dalam mengadakan pembagian tugas kepada bawahannya terlebih dahulu mengadakan musyawarah, dengan demikian tidak akan terjadinya kesimpangsiuran dari pengorganisasian di sekolah. Hal ini menyangkut masalah pengaturan pembagian tugas guru kepada dewan guru seperti tugas mengajar dan tugas piket, maka dengan demikian terbentuklah suatu organisasi dalam pembagian tugas yang terdapat dalam sebuah organisasi sekolah, maka pembagian kerja dapat disesuaikan dengan keperluan di setiap para personil sekolah sehingga dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin dengan mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan tugas serta kewajiban yang diberikan kepada mereka.

Pembagian tugas tersebut juga termasuk dalam manajemen konflik di SMAN 2 Barabai. Kemudian untuk mempermudah dan memperjelas jalannya

proses belajar mengajar di sekolah, maka kepala sekolah secara bersama-sama membagi tugas pemegang bidang studi kepada para dewan guru menurut kemampuan dan keahlian mereka masing-masing.

Selain itu kepala sekolah sangat menghargai dan memperhatikan orang-orang di dalam organisasi sekolahnya. Perhatian ini mencakup penempatan, mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan mereka serta memperbaiki antar hubungan dan mengadakan penelitian personalia yang kesemuanya itu menjadi tugas bersama dengan pemimpin sekolah.

Sedangkan mengenai ada tidaknya batasan tugas (*job description*) yang dimiliki oleh sekolah, kepala sekolah telah memberikan batasan tugas dan itu sudah disampaikan kepada semua personalia. Dalam manajemen konflik kepala sekolah selalu memonitoring aktifitas yang dilakukan bawahannya dalam penyelesaian konflik.

Pengorganisasian dalam manajemen konflik adalah mengelompokkan permasalahan-permasalahan yang sering terjadi di sekolah, hal ini dilakukan agar memudahkan kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan dapat meminimalisir efek negatif dari konflik yang terjadi di sekolah. Kepala sekolah sebagai leader di sekolah harus mampu memberikan pengarahan yang baik dalam rangka penyelesaian konflik yang telah terjadi di sekolah yang dipimpinnya.

Pada dasarnya pengorganisasian termasuk dalam kegiatan penyusunan rencana untuk menciptakan hubungan kerja antar personal dalam suatu kegiatan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi pengorganisasian merupakan

fungsi perencanaan. Pada intinya pengorganisasian adalah suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama, kerjasama tersebut hanya dapat terwujud bila orang-orang yang terlihat dalam organisasi saling berkomunikasi antara satu dengan yang lainnya dalam melaksanakan tugas mereka, selain itu beban tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka sesuai dengan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman mereka dengan adanya komunikasi dan keselarasan diantara mereka maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Salah satu bentuk kerjasama dalam pendidikan misalnya, terdapat tujuan sekolah untuk mencapai tujuan di sekolah itu diperlukan kerjasama diantara semua personel sekolah (guru, murid, kepala sekolah, staf tata usaha), dan orang diluar sekolah yang ada kaitannya dengan sekolah (orang tua, dinas pendidikan, dokter, puskesmas, dan lain-lain) dalam hal ini hubungan kerjasama atau kerjasama dalam menyelenggarakan sekolah itu harus dibina sehingga semua yang terlibat dalam urusan sekolah tersebut memberikan sumbangannya semaksimal mungkin, untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah.¹³²

Pengorganisasian di sekolah dapat juga diartikan sebagai keseluruhan proses untuk memilih dan memilah orang-orang (guru, dan personel sekolah lainnya) serta mengalokasikan sarana prasarana untuk menunjang tugas orang-orang dalam rangka mencapai tujuan sekolah, termasuk dalam kegiatan pengorganisasian adalah penetapan tugas, tanggung jawab, wewenang serta mekanisme kerja hingga dapat menjamin tercapainya tujuan sekolah.

¹³²B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 16

Pengorganisasian ini juga dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di sekolah.

Sebagai contoh untuk efisiensi dalam suatu pekerjaan, maka terdapat orang-orang yang ditunjuk dalam pekerjaan tersebut dengan merangkap tugas karna untuk kepentingan bersama dalam kelancaran suatu organisasi. Struktur seperti ini dapat mengatasi konflik serta menghindari gesekan dan benturan antar personel sekolah, karena masing-masing memiliki tugas dan kepentingan untuk dipertanggung jawabkan demi mencapai tujuan yang sama di sekolah, maka kepala sekolah sebagai leader mengatur dengan baik sesuai dengan kesepakatan.

Salah satu contoh konflik antar individu, konflik ini sering terjadi di dalam pembagian jam pelajaran terutama jenis jam produktif dan bisa disebabkan minimnya komunikasi, sehingga bisa mempengaruhi kegiatan proses belajar mengajar serta mempengaruhi tercapainya visi dan misi lembaga sekolah, konflik antar individu bersifat substantife dan emosional atau bersifat kedua-duanya. Orang-orang yang terlibat dalam konflik antar individu ini adalah para dewan guru, sehingga kepala sekolah harus bijak dalam memberikan solusi yang terbaik sehingga proses pembelajaran dapat tercapai.

Konflik memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positif yang tampak adalah semua personil makin meningkatkan kemauan untuk bekerja sama dalam memajukan sekolahnya. Dampak negatif yang ditimbulkan dari adanya konflik antara lain dengan penataan dan pemenuhan jam mengajar minimal 24 jam maka ada sebagian guru yang tidak mendapatkan jam penuh. Makna yang dapat diperoleh dalam mengatasi struktur organisasi harus memberikan kontribusi

positif dan efektif, organisasi membutuhkan asumsi mengenai kemampuan dan motivasi dari mereka. Dalam hal ini yang mempunyai tanggung jawab dan kekuasaan untuk mendesainnya adalah kepala sekolah.

c. Penggerakkan (*Actuating*)

Penggerakkan dalam manajemen konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dilaksanakan dengan menggerakkan semua pihak, agar penggerakkan ini berjalan dengan baik tentu butuh kerjasama yang baik dari semua pihak, baik dari kepala sekolah, dewan guru, karyawan tata usaha, dan orang tua siswa serta para siswa MAN 4 Hulu Sungai Tengah.

Selain itu juga penerapan manajemen konflik tidak selalu melibatkan semua pihak di sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah, hanya orang-orang tertentu yang dimungkinkan mengetahui secara langsung permasalahan yang terjadi.

Sedangkan pada SMAN 2 Barabai, bahwa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam rangka menggerakkan bawahannya adalah dengan cara meningkatkan keilmuan mereka, dan memberikan pemahaman yang sama terhadap konflik yang dihadapi, sehingga mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan baik dan juga pemberian motivasi kepada seluruh dewan guru baik motivasi dalam diri maupun dari luar, agar mereka dapat meningkatkan kualitas keilmuan mereka. Kepala sekolah juga dapat memberikan pengarahan kepada para dewan guru untuk kemajuan pengajaran dan juga memberikan kesempatan yang sama kepada semua personalianya untuk mengikuti pendidikan dan latihan.

Selanjutnya kepala sekolah selalu memberikan apresiasi terhadap dewan guru yang berprestasi dan berhasil dalam menyelesaikan konflik, serta selalu

memperhatikan mereka agar bisa lebih meningkatkan prestasi dan keterampilan mereka.

Dalam hal tindakan terhadap pelanggaran disiplin, kepala sekolah memberikan teguran kemudian memberikan peringatan secara lisan dengan cara memanggil yang bersangkutan, selanjutnya jika tetap melanggar maka akan diberikan sanksi sesuai kesalahannya dengan peraturan yang ada.

Salah satu fungsi manajemen adalah penggerakkan (*actuating*) yang juga sangat penting dalam rangka menerapkan segala prinsip untuk mengatasi konflik yang terjadi di sekolah. Peranan kepala sekolah mampu membuat suatu keputusan dengan baik tanpa menimbulkan efek negatif yang besar bagi kemajuan dan tujuan sekolah.

Untuk melaksanakan hasil perencanaan dan pengorganisasian maka diadakan tindakan-tindakan kegiatan yaitu *actuating* (penggerakan) adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, karena tanpa adanya fungsi ini, maka apa yang telah direncanakan dan diorganisir itu, tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan.

Penggerakkan dalam manajemen konflik diharapkan dapat menjadikan konflik dan pemecahannya sebagai upaya pendinamisan dan pengoptimalan pencapaian tujuan organisasi. Bagaimanapun, konflik pasti terjadi dalam organisasi, baik dalam skala besar maupun skala kecil. Oleh karena itu besar kecilnya konflik yang dihadapi harus dikelola dengan baik agar menjadi potensi untuk mengefektifkan organisasi. Miftah Thoha, mengemukakan strategi

manajemen konflik secara umum adalah: 1) strategi kalah-kalah; 2) strategi menang-kalah; dan 3) strategi menang-menang.¹³³

Strategi kalah-kalah berarti semua pihak yang berkonflik menjadi kalah. Strategi ini dapat berupa kompromi (keduanya sama-sama berkorban atas kepentingan) atau dengan kompromi dengan mengambil jalan tengah dari persoalan yang diperselisihkan.

Strategi menang-kalah, salah satu pihak menang dan pihak yang lain kalah, termasuk di dalamnya menggunakan wewenang atau kekuasaan untuk menekan salah satu pihak. Bisa jadi pihak yang kalah akan berperilaku non-produktif, kurang aktif, dan tidak mengidentifikasi dirinya dengan dengan tujuan organisasi. Dalam suatu kebudayaan yang bersaing, satu pihak yang sedang berada dalam situasi konflik akan berusaha untuk memaksakan kekuatannya untuk menang dan mengalahkan pihak lain. Persoalan yang amat besar dari strategi menang kalah adalah seseorang selalu mendapatkan kekalahan. Orang-orang yang menderita kekalahan ini mungkin saja mereka akan mempelajari sesuatu dari proses menang kalah tersebut, dan biasanya pihak yang kalah mempunyai rasa dendam dan ingin membalaskan dendamnya. Suatu strategi yang sangat baik ialah memberikan kemungkinan kedua belah pihak tersebut untuk menang.

Strategi menang-menang yaitu konflik dipecahkan melalui metode *problem solving* (pemecahan masalah), strategi menang-menang ini barangkali sesuai dengan keinginan manusia dan organisasi. Energi dan kreativitas lebih banyak ditujukan untuk memecahkan masalah-masalah dibandingkan dengan

¹³³M. Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen, cet IX,*, h. 109

untuk mengalahkan pihak lain. Kedua belah pihak yang berkonflik bisa dipertemukan dalam satu forum musyawarah dan keduanya menerima keuntungan yang sama. Strategi keputusan menang-menang ini dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih baik, pengalaman-pengalaman organisasi yang menguntungkan, dan lebih banyak menawarkan cara musyawarah yang menyenangkan.

Ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian seorang pimpinan organisasi pendidikan dalam menghadapi konflik, yaitu mulailah dari sikap pasif menuju ke orientasi aktif, dan sangat bergantung pada tingkat kematangan pihak-pihak yang mengalami konflik. Pemahaman terhadap cara mengubah sikap dan perilaku orang yang dipimpin dan juga hal-hal yang berkaitan dengan kekuasaan (*power*) atau otoritas (*authority*) sangat diperlukan untuk lebih menguasai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen konflik.

Menurut Stevenin dalam Rusdiana terdapat lima langkah yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik, yaitu:

- 1) Pengenalan, yaitu pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya, satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah, padahal sebenarnya tidak ada).
- 2) Diagnosis yang merupakan langkah langkap dan terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna serta memusatkan perhatian pada masalah utama.

- 3) Menyetujui suatu solusi, diawali dengan mengumpulkan masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis.
- 4) Pelaksanaan dalam mengatasi konflik akan terjadi keuntungan dan kerugian. Untuk hal itu perlu kehati-hatian, jangan sampai membiarkan pertimbangan terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.
- 5) Evaluasi, penyelesaian dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Apabila penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan coba kembali.¹³⁴

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dalam manajemen konflik sangat penting, agar semua dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan, sehingga tercipta kondisi sekolah yang aman dan terkendali dari berbagai konflik. Kepala sekolah mengawasi keadaan di sekolah itu baik kinerja para bawahannya maupun siswa/siswinya.

Dalam melakukan pengawasan pada manajemen konflik di MAN 4 Hulu Sungai Tengah, kepala sekolah bekerjasama dengan beberapa komponen sekolah seperti OSIS, wali kelas dan pihak keamanan sekolah. Selain itu kepala sekolah selalu melibatkan orang lain dalam pengawasan, karena kepala sekolah sering ada kegiatan di luar sekolah, sehingga ada orang lain yang dipercaya beliau untuk melakukan pengawasan dan hasilnya juga disampaikan kepada kepala sekolah.

¹³⁴Rusdiana, *Manajemen Konflik,.....*, h. 178

Kepemimpinan kepala MAN 4 Hulu Sungai Tengah dalam menyelesaikan konflik senantiasa membuat perencanaan, pengorganisasian, pengerakkan dan pengawasan yang baik kepada semua pihak, dan selalu melibatkan pihak-pihak sekolah untuk menyelesaikan segala konflik yang terjadi di sekolah, karena sebagai sebuah organisasi, maka kepala sekolah harus dapat menggerakkan bawahannya untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan di SMAN 2 Barabai, pengawasan atau *controlling* dalam fungsi manajemen konflik sangat dibutuhkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah. Dimana tanpa pengawasan maka segala hal yang telah direncanakan dan diorganisasikan tidak akan berjalan dengan maksimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai leader di sekolah harus mampu melaksanakan pengawasan terhadap manajemen konflik yang terjadi di sekolahnya.

Untuk mengadakan kontrol atau pengawasan kepala sekolah kadang-kadang meminta laporan baik tertulis maupun secara lisan terhadap dewan guru terhadap tugas guru atau kegiatan yang dilaksanakan oleh dewan guru sesuai kepentingan dan tanggung jawabnya. Para guru diminta oleh kepala sekolah untuk menyampaikan laporan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala sekolah.

Dalam pengawasan ini, pimpinan menyimpulkan sejauh mana tujuan yang sudah dicapai, dan sejauh mana kemampuan personalia untuk menyesuaikan diri dengan rencana dan standar yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Jadi, disini fungsi material pengawasan adalah pengukuran dan koreksi terhadap segala

aktivitas anggota organisasi (personel) guna meyakinkan bahwa semua tingkatan tujuan dan rencana yang dibuat benar-benar terlaksana.

Pengawasan sebenarnya dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan, penyimpangan-penyimpangan, dan kesalahan-kesalahan, sehingga kemudian dapat diluruskan dan diperbaiki, serta dicarikan jalan keluar dari setiap permasalahan yang dihadapi. Selain itu pengawasan juga bertujuan untuk:

- 1) mempertebal rasa tanggung jawab pada semua personel
- 2) mendidik para personel
- 3) menjaga agar pola organisasi terpelihara dengan baik
- 4) semua personel diharapkan akan memperoleh tempat yang sebenarnya, sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan.
- 5) Sistem dan prosedur kerja yang sedang dilaksanakan tidak menyimpang dari rencana semula.¹³⁵

Dilihat dari proses pelaksanaannya, pengawasan dapat menggunakan dua teknik pengawasan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung. Maksud pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan sendiri oleh kepala sekolah terhadap kegiatan-kegiatan yang sedang dikerjakan. Sedangkan pengawasan tidak langsung hanya meminta laporan dari bawahan baik secara lisan maupun tertulis.

Kelemahan dari pengawasan tidak langsung adalah bahwa orang yang diawasi tidak selamanya akan melaporkan apa adanya sering bawahannya hanya

¹³⁵Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi,*, h. 32

melaporkan hal-hal yang positif saja, dan biasanya data yang diberikan tidak objektif. Oleh karena itu kepala sekolah hendaknya mengecek kembali yang disampaikan oleh bawahan, baik staf atau para guru dalam memberikan laporan seputar tugas-tugas dan tanggung jawabnya dalam proses pendidikan di sekolah serta terhadap proses pelaksanaan manajemen konflik di sekolah yang dipimpinnya.

Secara umum para ahli mengembangkan tiga macam pendekatan dalam manajemen konflik, yang dapat dideskripsikan dari hasil penelitian ini yaitu:

1) Pendekatan penghindaran (*avoidance*)

Konflik tidak akan pernah lepas dalam hubungan sosial dan kelembagaan, namun bagaimana pemimpin dan para pihak terlibat menyikapinya, karena ini sangat menentukan untuk perkembangan dan kemajuan suatu lembaga pendidikan, termasuk pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah juga terjadi konflik baik antar guru, guru dengan siswa, pihak sekolah dengan masyarakat lingkungan sekolah, namun secara umum para pihak di sekolah termasuk kepala sekolah juga menganggap konflik yang terjadi dibiarkan beberapa waktu, karena beranggapan bahwa konflik akan selesai dengan sendirinya. Hal ini sesuai dengan pendekatan penghindaran (*avoidance*) yaitu pendekatan pemimpin yang tradisional dengan mengabaikan persoalan dengan harapan konflik akan selesai dengan sendirinya;¹³⁶

Pandangan ini sama dengan pandangan tradisional bahwa konflik itu sifatnya negatif, destruktif dan merugikan, karena itu konflik harus dilenyapkan demi kerukunan dan harmoni hidup. Menurut pandangan tradisional, bentuk

¹³⁶Rusdiana, *Manajemen Konflik,*, h. 186

tingkah laku manusia sepanjang hidupnya adalah sebagian besar merupakan bentuk penyesuaian tingkah laku terhadap orang lain untuk menghindari konflik dan perselisihan. Keluarga, sekolah dan agama selaku lembaga sosial selalu menekankan adaptasi diri (penyesuaian diri), prinsip anti konflik dan kerukunan. Otoritas orang tua menekankan peraturan-peraturan dan norma-norma yang harus dipatuhi oleh anak-anak, anak harus menyesuaikan diri terhadap kemauan orang tua.

Sekolah dan kampus tradisional juga mencerminkan adanya paternalistik. Guru atau dosen ditampilkan dalam sosok “maha kuasa”, patut dipercaya dan ditiru. Kriteria guru atau dosen merupakan kadar kebenaran, dan pendapat mereka tidak boleh disanggah. Sikap tidak setuju terhadap pendapat guru atau dosen dianggap tabu, dan sebagai sikap pemberontak terhadap kebenaran. Sekolah atau kampus mengharuskan mahasiswa menerima semua informasi dengan sikap terima kasih dan suasana tanpa bertanya.

Selanjutnya, ajaran-ajaran religius menekankan juga masalah kedamaian, harmoni, keseluruhan, ketenangan dan kerukunan di dunia. Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah dan dilimpahkan kepada manusia harus diterima dengan rasa syukur. Agar hidup menjadi tenang orang harus menjauhi konflik, maka jika konflik muncul harus segera dilenyapkan, ditekan dalam alam ketidaksadaran atau dilupakan. Ringkasnya, bagi masyarakat tradisional konflik itu mengandung pengertian negatif, karena mengandung unsur ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan dan permusuhan yang harus diberantas dari muka bumi, oleh karena itu masyarakat manusia harus dibangun atas dasar anti konflik.

Semua tokoh otoritas, orang tua, guru/dosen, pemimpin dan manajer secara tegas menyatakan: konflik menyebabkan ketidakpuasan, perpecahan dan kerusakan. Maka dari itu manusia harus dibesarkan dengan pendidikan dan gizi anti konflik, supaya hidupnya tentram dan selaras dengan lingkungannya.

Sedangkan pada SMAN 2 Barabai pendekatan manajemen konflik ini tidak digunakan. Karena kepala sekolah berpandangan bahwa konflik sekecil apapun harus segera ditangani dengan baik, agar tidak terjadi pembiaran permasalahan. Apabila konflik yang terjadi semakin besar maka efek negatifnya juga akan besar bagi perkembangan lembaga pendidikan. Oleh karena itu kepala sekolah dan jajarannya sesegera mungkin untuk menyelesaikan konflik dengan baik dan tepat waktu agar efek negatif tidak meluas sampai ke publik dan akan disalah informasikan oleh pihak-pihak yang ingin menjatuhkan nama sekolah.

2) Pendekatan definisi (*defision*)

Pendekatan definisi (*defision*) yaitu pendekatan pimpinan yang netral atau behavioral adalah pendekatan yang tidak menekan perbedaan antar pihak yang berkonflik.¹³⁷

Dalam praktiknya pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah selain menggunakan pendekatan tradisional, juga kemudian diikuti dengan pendekatan definisi/behavioral, yang melihat konflik sebagai ciri hakiki dari tingkah laku manusia yang berkembang sebagai sesuatu yang permanen (*built in element*). Konflik bersumber dari perbedaan yang kodrati dari masing-masing individu dan kelompok. Penghapusan terhadap perbedaan berarti penghapusan terhadap

¹³⁷*Ibid*,....., h. 186

individu-individu dan kelompok-kelompok itu sendiri. Maka kita mengenal peristiwa konflik dalam bentuk: macam-macam perbedaan, aneka tujuan, kompetisi, persaingan dan rivalitas.

Dengan demikian pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah berpandangan juga bahwa pendekatan behavioris/definisi dapat merasionalisir konflik. Tujuannya ialah untuk mengurung, membatasi dan menjinakkan konflik sebagai unsur netral atau unsur biasa dan tidak berbahaya. Namun ketika mereka diharapkan agar bertindak lebih jauh, yaitu untuk mengelola dan memajemen konflik, mereka lalu menjadi ragu-ragu. Pernyataan mereka ialah: konflik-konflik di antara individu-individu dan sesama kelompok itu jelas mempunyai fungsi sosial.

Sedangkan pada SMAN 2 Barabai pendekatan manajemen konflik behavioral/definisi ini dijadikan sangat penting karena dengan pendekatan ini akan menjadikan konflik sebagai bahan evaluasi dan pengalaman yang akan memicu kreasi dan motivasi memperbaiki dan mengembangkan lembaga, karena konflik tidak akan bisa dihindarkan dimana saja berada, tetapi konflik jika dimanage dengan baik akan menjadikan lembaga semakin dewasa dan cepat berkembang.

3) Pendekatan konfrontasi

Pendekatan konfrontasi yaitu pendekatan pimpinan yang modern atau interaksional dengan mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran.¹³⁸

¹³⁸*Ibid*,....., h. 186

Kaum intraksionis mengadakan pendekatan yang lebih positif dan lebih aktif. Mereka menyatakan bahwa: (a) konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan; (b) secara eksplisit konflik itu merangsang oposisi; (c) orang harus mengembangkan manajemen konflik, menstimulir konflik dan harus bisa memecahkannya dengan bantuan manajemen konflik, dan (d) manajemen konflik merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer.¹³⁹

Jika pandangan tradisional menyatakan konflik sebagai unsur yang merusak, mengganggu kelancaran proses dan sifatnya yang disfungsional, maka kaum intraksionis menyatakan bahwa: konflik itu memperkuat fundamen organisasi dan dapat melancarkan fungsi organisasi (badan, lembaga, jawatan) berkat adanya intropeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi dan reorganisasi. Inilah konflik dalam wujudnya yang positif, konstruktif dan fungsional. Dengan begitu ada pandangan yang fungsional dan disfungsional mengenai konflik.

Kaum interaksionis menyatakan bahwa organisasi yang tidak mendorong adanya konflik, cenderung akan macet, mengalami stagnasi, tidak mampu mengambil keputusan tepat, condong menjadi dekadensi atau merosot dan menjadi mundur. Jika hal itu ekstrim sifatnya, dapat menyebabkan kematian atau kebangkrutan organisasi.¹⁴⁰

Pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah yang berpandangan bahwa konflik adalah sesuatu yang naif dan akan menghambat perkembangan lembaga ke depan, sehingga pendekatan konfrontasi ini tidak sering digunakan oleh pihak sekolah. Sedangkan pada SMAN 2 Barabai yang berpandangan bahwa konflik itu dapat

¹³⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*,....., h. 214-216

¹⁴⁰*Ibid*,....., h. 216

memicu kreatifitas dan akan mendukung cepatnya perkembangan sekolah, maka organisasi yang terus maju berkembang itu pada umumnya lebih banyak didukung oleh unsur konflik-konflik kecil di kalangan para pemimpinnya, jika dibandingkan dengan hanya ada persetujuan belaka.

Pada masa ini, pihak SMAN 2 Barabai menyadari adanya relasi antara konflik yang konstruktif dengan suksesnya sebuah organisasi. Tanpa konflik, tidak akan banyak kita dapati tantangan dan tidak akan terdapat kemajuan serta dorongan untuk mawas diri, tidak ada koreksi, selanjutnya organisasi akan mengalami stagnasi total. Selalu bersikap setuju dan mengamini semua keputusan walaupun salah dan tidak cocok, tanpa mengadakan oposisi dan koreksi, semuanya itu akan menampilkan indikasi adanya otokrasi, kemacetan, uniformitas, kebakuan mental, penyakit psikis (kelambanan, kemalasan psikis) dan apatisme. Sebaliknya konflik pada batas-batas yang wajar itu mencerminkan adanya demokrasi, kebinekaan, perbedaan, keragaman, perkembangan, pertumbuhan, progres, aktualisasi diri dan transendesi diri. Karena itu konflik menjadi benih vital bagi pertumbuhan dan suksesnya lembaga serta organisasi.

Dalam penyelesaian konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai menggunakan pendekatan penyelesaian konflik yaitu:

- 1) Musyawarah

Tujuan musyawarah agar masing-masing mendapatkan yang diinginkan sehingga kedua pihak tidak ada yang dikalahkan. Musyawarah dilakukan agar pihak-pihak yang bertentangan dapat mencari penyelesaian terbaik bagi masalah yang sedang dihadapi, bukan mencari kemenangan satu pihak. Menurut Harjana

sebagaimana dikutip oleh Rusdiana bahwa langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut:

- a) Pertama yang dilakukan pimpinan adalah identifikasi masalah, yaitu mencari informasi dari pihak-pihak yang konflik atau mencari informasi dari orang-orang yang mengetahui informasi konflik. Sebelum mempertemukan kedua pihak yang bertentangan, pimpinan memanggil tiap-tiap pihak untuk mengetahui masalah dan keinginan yang diharapkan;
- b) Kedua, pada tahap ini para pihak dipertemukan dalam forum dialog dengan dipandu pimpinan;
- c) Ketiga, pimpinan memantau realisasi hasil musyawarah. Dengan cara musyawarah kedua pihak yang terlibat konflik mencari pemecahan masalah yang memuaskan untuk kepentingan kedua pihak.¹⁴¹

Pendekatan penyelesaian konflik melalui musyawarah ini sangat diutamakan oleh pihak MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai, karena dengan musyawarah segala bentuk konflik akan dapat diselesaikan dengan hasil yang baik dan tidak merugikan masing-masing pihak.

2) Campur Tangan Pihak Ketiga

Pengendalian konflik melalui campur tangan pihak ketiga diperlukan apabila pihak-pihak yang bertentangan tidak ingin berunding atau telah mencapai jalan buntu. Pihak ketiga adalah orang yang mempunyai pengaruh yang lebih

¹⁴¹Rusdiana, *Manajemen Konflik,.....*, h. 204

besar dari pada pihak yang sedang berkonflik. Pelibatan pihak ketiga dalam mengatasi konflik disebut sebagai penanggulangan konflik sistem bertingkat.

Edelman dalam Rusdiana menjelaskan bahwa tujuan digunakannya *intervene* pihak ketiga sebagai penengah adalah untuk membantu kedua pihak mencapai kesepakatan yang memuaskan. Dalam penyelesaian masalah, pihak ketiga tidak boleh memaksakan kehendak untuk mengakhiri perselisihan karena penyelesaian yang dipaksakan tidak akan mengenai sasaran atau kepuasan jangka panjang. Penengah sebaiknya mendorong terjadinya kesepakatan dan negosiasi yang mengarah pada kolaborasi dan pemecahan masalah yang lebih kearah *win-win solution*.¹⁴²

Pihak MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai berdasarkan penelitian, kedua sekolah ini sama-sama tidak mengutamakan menggunakan pihak ketiga sebagai penengah jika terjadi konflik di sekolah mereka masing-masing, karena pendekatan musyawarah lah yang lebih mereka utamakan sehingga hasil yang dicapai dapat dilaksanakan masing-masing pihak dengan ikhlas.

3) Konfrontasi (berhadapan langsung)

Konfrontasi termasuk salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan konflik. Yaitu dilakukan dengan mempertemukan pihak-pihak yang sedang berkonflik untuk diminta pendapatnya secara langsung dalam rapat, dan pimpinan bertindak sebagai moderator. Cara seperti ini dapat dijadikan sebagai suatu penyelesaian konflik secara rasional dan salah satu harus menerima

¹⁴²*Ibid*,....., h. 205

pendapat dan pendirian pihak lain yang didasari oleh alasan yang rasional dan benar. Keputusan dibuat oleh pimpinan sidang berdasarkan argumentasi yang dikemukakan dalam pertemuan.¹⁴³

Cara konfrontasi lebih disukai oleh karyawan yang berpendidikan tinggi karena dapat mengemukakan pendapat dan argumentasi secara langsung, sedangkan karyawan yang berpendidikan rendah lebih menyukai penyelesaian masalah dengan cara informal atau dialog.

Pendekatan penyelesaian konflik pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai tidak pernah melakukan penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah mereka dengan jalan konfrontasi, karena dianggap terlalu formal dan tidak sesuai dengan kehidupan sosial dimana sekolah tersebut berada.

4) Kompromi

Pendekatan kompromi dilakukan untuk mengatasi konflik dengan cara pencarian jalan tengah yang diterima oleh pihak-pihak yang bertentangan, hal ini sejalan dengan penjelasan Hendricks bahwa dalam kompromi setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu.¹⁴⁴ Penyelesaian konflik dengan kompromi kedua pihak mencari jalan tengah, tidak ada pihak sebagai pemenang dan dikalahkan.

¹⁴³*Ibid*,....., h. 206

¹⁴⁴Hendricks W., *How to Manage Conflict*, diterjemahkan Arif Santoso: *Bagaimana Mengelola Konflik*,....., h. 51

Penyelesaian konflik dengan pendekatan kompromi ini sering dilakukan oleh MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai, karena kedua belah pihak sama-sama merasa tidak dirugikan.

5) Tawar Menawar (*Bargaining*)

Tawar menawar (*bargaining*) adalah pengendalian konflik melalui proses pertukaran persetujuan dengan maksud mencapai keuntungan kedua pihak yang sedang berkonflik (*win-win solution*).¹⁴⁵ Dalam proses tawar menawar, tiap-tiap pihak tidak mendapatkan secara penuh apa yang diinginkan, tetapi tujuan dapat dicapai dengan mengorbankan sedikit kepentingannya. Inti dari tawar menawar (*bargaining*) adalah tidak mengharuskan pihak-pihak yang berkonflik untuk menyerahkan sesuatu yang dianggap penting bagi kelompoknya.

Pendekatan penyelesaian konflik ini pernah dilakukan oleh pihak sekolah MAN 4 Hulu Sungai Tengah karena tidak dapat diselesaikan dengan jalan musyawarah dan konfrontasi akhirnya dengan jalan bargaininglah dapat diselesaikan yaitu berkaitan konflik sekolah dengan masyarakat terkait jalan yang digunakan untuk menuju sekolah sedangkan di SMAN 2 belum pernah menyelesaikan konflik dengan pendekatan tawar menawar ini. Karena setiap konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui cara musyawarah atau kompromi dengan pihak-pihak yang berkonflik.

¹⁴⁵Rusdiana, *Manajemen Konflik,.....*, h. 207

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Konflik Pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah dan SMAN 2 Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah

Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik itu sifatnya negatif, destruktif dan merugikan. Oleh karena itu konflik harus dilenyapkan demi kerukunan dan harmoni hidup. Menurut pandangan tradisional bentuk tingkah laku manusia sepanjang hidupnya sebagian besar merupakan bentuk penyesuaian tingkah laku terhadap orang lain, menghindari konflik dan perselisihan. Keluarga, sekolah dan agama selaku lembaga sosial selalu menekankan adaptasi diri (penyesuaian diri), prinsip anti konflik dan kerukunan. Otoritas orang tua menekankan peraturan-peraturan dan norma-norma yang harus dipatuhi oleh anak-anak, anak harus menyesuaikan diri terhadap kemauan orang tua.

Sekolah tradisional juga mencerminkan adanya paternalistik. Guru ditampilkan dalam sosok “maha kuasa”, patut dipercaya dan ditiru. Kriteria guru merupakan kadar kebenaran sehingga pendapat mereka tidak boleh disanggah. Sikap tidak setuju terhadap pendapat guru atau dosen dianggap tabu dan sebagai sikap pemberontak terhadap kebenaran. Lembaga sekolah mengharuskan siswa menerima semua informasi dengan sikap terima kasih serta suasana tanpa bertanya.

Selanjutnya, ajaran-ajaran religius menekankan juga masalah kedamaian, harmoni, keseluruhan, ketenangan dan kerukunan di dunia. Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah dan dilimpahkan kepada manusia yang harus diterima dengan rasa syukur. Untuk hidup secara tenang orang harus menjauhi konflik.

Maka jika konflik muncul harus segera dilenyapkan dan ditekan dalam alam ketidaksadaran atau dilupakan.¹⁴⁶ Ringkasnya, bagi masyarakat tradisional konflik itu mengandung pengertian negatif, karena mengandung unsur ketidaksesuaian, pertentangan, perselisihan dan permusuhan yang harus diberantas dari muka bumi.

Semua tokoh otoritas, orang tua, guru/dosen, pemimpin dan manajer secara tegas menyatakan bahwa konflik menyebabkan ketidakpuasan, perpecahan dan kerusakan. Maka manusia harus dibesarkan dengan pendidikan dan gizi anti konflik, supaya hidupnya tentram dan selaras dengan lingkungannya.

Pandangan tradisional tersebut di atas kemudian diikuti dengan pandangan behavioral yang melihat konflik sebagai ciri hakiki tingkah laku manusia yang berkembang sebagai sesuatu yang permanen (*built in element*). Konflik bersumber dari perbedaan yang kodrati masing-masing individu dan kelompok. Penghapusan terhadap perbedaan berarti penghapusan terhadap individu-individu dan kelompok-kelompok itu sendiri. Maka kita mengenal peristiwa konflik dalam bentuk macam-macam perbedaan, aneka tujuan, kompetisi, persaingan dan rivalitas.

Dengan demikian, pandangan kaum behavioris dapat dikatakan merasionalisir konflik. Tujuan mereka ialah untuk mengurung, membatasi dan menjinakkan konflik sebagai unsur netral atau unsur biasa dan tidak berbahaya. Namun ketika mereka diharapkan agar bertindak lebih jauh untuk mengelola dan memanager konflik, mereka lalu menjadi ragu-ragu. Pernyataan mereka ialah:

¹⁴⁶Baharuddin, *Konstelasi Konflik Dalam Lembaga Pendidikan,.....*, h. 4

konflik-konflik diantara individu-individu dan sesama kelompok itu jelas mempunyai fungsi sosial.¹⁴⁷

Kemudian kaum intraksionis mengadakan pendekatan yang lebih positif dan lebih aktif. Mereka menyatakan bahwa: (1) konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan; (2) secara eksplisit konflik itu merangsang oposisi; (3) orang harus mengembangkan manajemen konflik, menstimulir konflik dan harus bisa memecahkannya dengan bantuan manajemen konflik, dan (4) manajemen konflik merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer.

Jika pandangan tradisional menyatakan konflik sebagai unsur yang merusak, mengganggu kelancaran proses dan sifatnya yang disfungsional, maka kaum intraksionis menyatakan bahwa: konflik itu memperkokoh fundamen organisasi dan dapat melancarkan fungsi organisasi (badan, lembaga, jawatan) berkat adanya introspeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi dan reorganisasi. Inilah konflik dalam wujudnya yang positif, konstruktif dan fungsional. Dengan begitu ada pandangan yang fungsional dan disfungsional mengenai konflik.

Kaum interaksionis menyatakan bahwa organisasi yang tidak mendorong adanya konflik cenderung akan macet, mengalami stagnasi, tidak mampu mengambil keputusan tepat, condong menjadi dekaden atau merosot dan menjadi mundur. Jikalau hal itu ekstrim sifatnya dapat menyebabkan kematian atau kebangkrutan organisasi.

¹⁴⁷*Ibid*,....., h. 5

Organisasi yang terus maju berkembang itu pada umumnya lebih banyak didukung oleh unsur konflik-konflik kecil di kalangan para pemimpinnya, jika dibandingkan dengan hanya ada persetujuan belaka.¹⁴⁸

Pada masa sekarang, orang mulai menyadari adanya relasi antara konflik yang konstruktif dengan suksesnya sebuah organisasi. Tanpa konflik, tidak akan kita dapati tantangan dan tidak akan terdapat kemajuan serta tidak ada dorongan untuk mawas diri, tidak ada koreksi, selanjutnya organisasi akan mengalami stagnasi total.

Selalu bersikap setuju dan mengamini semua keputusan walaupun salah dan tidak cocok, tanpa mengadakan oposisi dan koreksi, semuanya itu akan menampilkan indikasi adanya otokrasi, kemacetan, kebekuan mental, penyakit psikis (kelambanan, kemalasan psikis) dan apatisme. Sebaliknya konflik pada batas-batas yang wajar itu mencerminkan adanya demokrasi, kebinekaan, perbedaan, keragaman, perkembangan, pertumbuhan, progres, aktualisasi diri dan transendensi diri. Karena itu konflik menjadi benih vital bagi pertumbuhan dan suksesnya lembaga serta organisasi.

Strategi manajemen konflik secara umum adalah: 1) strategi menang-kalah; 2) strategi kalah-kalah 3) Strategi menang-menang.¹⁴⁹

Dalam strategi menang-kalah, salah satu pihak menang dan salah satu pihak kalah, termasuk di dalamnya menggunakan wewenang atau kekuasaan untuk menekan salah satu pihak. Bisa jadi pihak yang kalah akan berperilaku non-

¹⁴⁸*Ibid*,....., h. 6

¹⁴⁹M. Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*,....., h. 109

produktif, kurang aktif, dan tidak mengidentifikasi dirinya dengan dengan tujuan organisasi.

Dalam strategi kalah-kalah, berarti semua pihak yang berkonflik menjadi kalah. Strategi ini dapat berupa kompromi (keduanya sama-sama berkorban atas kepentingan), dan arbitrase (menggunakan pihak ke tiga).

Strategi menang-menang yaitu konflik dipecahkan melalui metode *problem solving* (pemecahan masalah). Penelitian Scmuk menunjukkan bahwa: 1) metode pemecahan masalah mempunyai hubungan positif dengan manajemen konflik, 2) pemecahan masalah banyak dipergunakan oleh pihak-pihak yang memiliki kekuasaan, tetapi lebih menyukai bekerja sama.

Secara umum, cara ini dilakukan dengan cara menentukan masalah pokoknya, mengidentifikasi alternatif, mengevaluasi alternatif, menentukan alternatif terbaik, implementasi alternatif dan *follow-up*.

Teknik manajemen konflik lain yang lebih komprehensif adalah: 1) teknik konfrontasi, 2) penerapan gaya penyelesaian konflik, 3) memperbaiki praktik organisasi, dan 4) perubahan peranan dan struktur organisasi.¹⁵⁰

Teknik konfrontasi terdiri atas negosiasi/bergaining, mediasi (penengah), arbitrase (pihak luar/wasit), keputusan integratif. Penerapan gaya penyelesaian konflik terdiri atas: penghindaran, akomodasi, kompetisi, kompromi, dan kolaborasi. Memperbaiki praktik organisasi dilakukan dengan cara perbaikan rumusan tujuan, menghilangkan salah arti, klarifikasi wewenang, perbaikan kebijakan, modifikasi komunikasi, rotasi personel, sistem penghargaan, dan

¹⁵⁰Rusdiana, *Manajemen Konflik,.....*, h. 207

pelatihan. Perubahan peran dan struktur organisasi meliputi: pengaturan peran bersama secara koordinatif, mengkombinasikan unit-unit, merancang kembali struktur organisasi, pemindahan dan pertukaran tempat tugas, memperlancar komunikasi antar unit yang berkonflik.

Ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian seorang pimpinan organisasi pendidikan dalam menghadapi konflik yang ada, yaitu mulailah dari sikap pasif menuju ke orientasi aktif, dan sangat bergantung pada tingkat kematangan pihak-pihak yang mengalami konflik. Pemahaman terhadap cara mengubah sikap dan perilaku orang yang dipimpin dan juga hal-hal yang berkaitan dengan kekuasaan (*power*) atau otoritas (*authority*) sangat diperlukan untuk lebih menguasai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen konflik.

Faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen konflik kepemimpinan di sekolah sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi sekolah, dimana seorang kepala sekolah harus mampu memanfaatkan berbagai situasi dan kondisi di sekolahnya sehingga bernilai positif bagi kemajuan dan perkembangan sekolahnya kearah yang lebih baik dan berkualitas.

Pada dasarnya kepala sekolah sebagai manajer adalah pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik, disisi lain sebagai pihak pertama yang langsung terlibat dalam konflik dan dapat pula sebagai mediator atau pihak ketiga, yang perannya tidak lain dari menyelesaikan masalah antar pihak lain yang mempengaruhi organisasi sekolah atau individual yang terlibat dalam organisasi tersebut.¹⁵¹

¹⁵¹*Ibid*,..., h. 177

Sering muncul selama berlangsungnya perubahan di sekolah karena terjadinya konflik dalam organisasi sekolah, baik konflik antar individu atau antar kelompok dapat menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan lembaga pendidikan tersebut. Konflik antar individu tidak dapat dihindari akan tetapi dapat dimanfaatkan kearah yang positif apabila dikelola dengan baik. Dengan kata lain, jika konflik dikelola dengan sistematis dapat berdampak positif, berupa memperkuat hubungan kerja sama dalam tim, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Sebaliknya jika tidak dikelola dengan baik, misalnya dengan menerapkan sanksi yang berat bagi bawahan, yang penentang dan menekan bawahan yang menentang kebijakan, iklim organisasi akan semakin buruk dan memunculkan sifat ingin merusak. Jadi, konflik tidak hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kemampuan tentang manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan motivasi semua warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga terjadinya perbedaan persepsi tidak menjadi kendala untuk kemajuan sekolah.

Pada MAN 4 Hulu Sungai Tengah, konflik antar individu yang sering terjadi adalah adanya faktor egois dan perasaan ingin dihormati karena merasa lebih senior, sehingga kepala sekolah dengan menggunakan pendekatan kepada

personal untuk mengurangi ketegangan melalui pendekatan tatap muka antar individu yang berkonflik, dengan tujuan saling mengenal dan dapat menyelesaikan perbedaannya. Individu yang berkonflik diberikan kesempatan yang sama untuk membahas semua masalah yang relevan sehingga keputusan bersama akan dapat dicapai, dan memberikan efek positif bagi perkembangan sekolah.

Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan dan perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status dan kepentingan-kepentingan lainnya. Terlepas dari faktor yang melatarbelakangi terjadinya konflik, gejala yang muncul dalam suatu organisasi ketika terjadi konflik adalah pada saat individu menunjukkan sikap “bermusuhan” dengan individu lain yang berpengaruh terhadap kinerja dan pergaulan dalam melakukan aktifitas di sekolah.

Kajian mendalam tentang kerangka dasar konflik pendidikan dikemukakan oleh Myers dan Myers yang dikutip kembali oleh Baharuddin. Menurut argumen kedua tokoh ini, pandangan konflik dalam dunia lembaga pendidikan, terbagi menjadi dua pandangan:

Pertama, pandangan tradisional mengenai konflik mengasumsikan bahwa semua konflik memiliki persepsi bertendensi negatif. Hal tersebut disebabkan karena konflik yang terjadi dalam organisasi memberi kontribusi negatif dan kemunduran terhadap keefektifan organisasi. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai ancaman dalam organisasi yang identik dengan kekerasan, ancaman dan kehancuran bagi organisasi. Implikasinya, konflik dinilai sebagai petaka yang membutuhkan solusi pemecahan.

Kedua, pandangan kontemporer. Pandangan ini menganggap bahwa konflik lazim terjadi dalam berbagi komunikasi. Tidak ada dua orang yang selalu identik dalam merasa, berfikir, dan bertindak. Konflik sebagai suatu fakta kehidupan yang tidak perlu diartikan bahwa organisasi dalam keadaan bahaya, difungsikan atau mengalami konsekuensi yang destruktif. Di sini yang terpenting bukan banyaknya keberadaan konflik, tetapi bagaimana konflik ditangani dengan menggunakan pendekatan pengelolaan dan penyelesaian konflik secara tepat.¹⁵² Disinilah kapasitas pengelola lembaga pendidikan dalam menentukan kerangka penanganan konflik diuji. Perbedaan paradigma kontemporer dan tradisional dalam menangani konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Semua ditentukan oleh kondisi dan situasi lembaga pendidikan.

¹⁵²Baharuddin, *Konstelasi Konflik Dalam Lembaga Pendidikan,*, h. 4-5