

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu sarana penting dalam kehidupan manusia di dunia. Tak ada satu hal pun yang dilakukan oleh manusia yang tidak berhubungan dengan pendidikan. Bahkan sadar atau tidak, kita selalu mengalami proses pendidikan setiap harinya. Sejak kecil hingga dewasa manusia selalu melakukan proses pendidikan secara formal, nonformal, maupun informal.

Pendidikan juga merupakan investasi dalam pembangunan sumber daya manusia, di mana peningkatan kecakapan dan kemampuan diyakini sebagai faktor pendukung upaya manusia dalam mengarungi kehidupan yang penuh dengan ketidakpastian. Oleh karena itu, tujuan pendidikan mendapatkan perhatian yang khusus oleh pemerintah, sebagaimana yang tercantum dalam undang-undang pendidikan no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 yang berbunyi:

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”¹

Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga-lembaga pendidikan formal, menyangkut pencapaian tujuan pendidikan yang tergolong lamban saat ini tidak

¹ *Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional 2003*, (Jakarta: Cemerlang, 2003), hlm. 07.

terlepas dari bagaimana peran seorang pemimpin atau manajer dalam sebuah lembaga pendidikan yang bertanggung jawab atas terlaksana atau tidaknya tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

Organisasi merupakan wadah di mana banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi. Organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan misi dan visi yang ingin dicapai. Dari sini setiap individu atau unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi pedoman dan prinsip di dalam organisasi tersebut. Sehingga untuk mencapai visi dan menjalankan misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik.

Sebagai sebuah organisasi, lembaga pendidikan tidak akan terlepas dari proses administrasi dan manajemen. Administrasi dan manajemen yang salah di dalam menjalankan sebuah organisasi tentu akan berdampak pada perkembangan sebuah organisasi, yang dalam hal ini adalah lembaga pendidikan.

Seperti kita ketahui bahwa di dalam suatu organisasi terdapat fungsi manajemen yaitu, *planning*, *organization*, *actuating*, dan *controlling*. Apabila salah satu unsur tersebut tidak dapat berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan ketimpangan-ketimpangan dalam semua aktivitasnya sehingga akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Untuk melaksanakan fungsi manajemen tersebut maka diperlukan seorang pemimpin yang baik dan terampil dalam mengelolanya.

Memperhatikan definisi tersebut, akan terkait dengan tugas salah satu bagian penting dalam organisasi yaitu bagaimana mengharmoniskan suatu kelompok orang

sebuah konflik pada diri individu, ataupun kelompok individu. Oleh karena itu, kehadiran seorang pemimpin dalam kehidupan sosial manusia sangat diperlukan untuk menjadi penengah dalam setiap permasalahan yang terjadi diantara kehidupan sesama umat manusia.

Pandangan lama menganggap konflik dalam organisasi sebagai suatu hal yang negatif, menjurus pada perpecahan organisasi, untuk itu harus dihilangkan karena menghambat kinerja optimal. Perselisihan dianggap sebagai indikasi adanya sesuatu yang salah dengan organisasi. Pandangan lama selalu mengkhawatirkan keberadaan konflik, maka menjadi tugas pimpinan untuk menghindarkan dan bila perlu menghilangkan sama sekali.

Sedangkan dalam pandangan modern saat ini, justru konflik itu harus dihadirkan dan keberadaannya dapat meningkatkan prestasi kerja sebagai akibat dari kompetisi kelompok. Tanpa konflik berarti organisasi tidak ada mengalami perubahan, karena sejumlah konflik tertentu diperlukan untuk membentuk kelompok dan memelihara kehidupan kelompok kerja.

Konflik pada dasarnya selalu hadir pada setiap organisasi, baik organisasi kecil maupun organisasi besar, konflik dapat berdampak positif dan negatif terhadap kinerja organisasi, tergantung pada sifat konflik dan pengelolaannya. Dengan demikian tidak ada alasan untuk menghilangkan semua bentuk konflik, kecuali yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Tugas pemimpin adalah mengelola konflik agar dapat bermanfaat guna mendorong perubahan dan inovasi.

Konflik apabila tidak dikendalikan dan dikelola dengan baik, maka akan berdampak negatif bagi tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu, keterampilan manajerial kepala sekolah atau madrasah yang bertindak sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau *top management*, yang memiliki tanggung jawab atas pencapaian tujuan bersama sangatlah diperlukan.

Konflik bisa jadi merupakan sumber energi dan kreativitas yang positif apabila dikelola dengan baik dan juga sebaliknya. Disinilah letak peran pentingnya keterampilan manajerial seorang pemimpin itu dalam mengelola serta mengendalikan konflik-konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi, agar menjadi suatu yang memberi dampak positif bagi pencapaian tujuan bersama. Dalam Al-Qur'an juga diterangkan, agar kita selalu menyelesaikan permasalahan yang terjadi, baik antara individu maupun kelompok. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Hujurat ayat 10:



Ayat di atas menjelaskan tentang pentingnya menjaga hubungan baik antara sesama umat manusia yang beriman agar tidak selalu dalam keadaan berselisih pendapat. Selain itu, ayat di atas juga menjelaskan perintah Allah SWT kepada kita agar selalu mendamaikan masalah atau perselisihan yang terjadi antara sesama manusia, karena pada dasarnya kita semua adalah bersaudara.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa yang namanya konflik itu dapat dihindari atau dapat dikelola dengan suatu keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh seseorang yang bertindak sebagai penengah dari konflik tersebut, agar konflik itu bisa menjadi sumber kekuatan bagi tujuan bersama dan bukan menjadi sumber perpecahan antar sesama.

Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasidiyah Khalidiyah merupakan salah satu lembaga Pendidikan Islam swasta yang ada di Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah yang terletak di kota Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. Madrasah Aliyah Rasidiyah Khalidiyah Putera ini menyelenggarakan beberapa jurusan pendidikan di antaranya, IPA, IPS, dan PAI.

Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara dulunya hanya berawal dari sebuah kelompok pengajian kecil yang diselenggarakan di rumah-rumah dan Mushalla oleh Tuan Guru H. Abdurrasyid, alumnus Universitas Al Azhar Kairo Mesir. Keberadaan pengajian tersebut menarik minat masyarakat sekitar. Kemudian mereka menyertakan anak-anaknya untuk belajar. Dan pada akhirnya jumlah muridnya pun semakin bertambah banyak.

Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah terus berkembang pesat sampai saat ini, berbagai macam perubahan dan inovasi telah dilakukan seiring berkembangnya jaman. Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara contohnya, kini makin berkembang pesat kemajuan yang dicapai, terbukti dari makin lengkapnya sarana dan prasarana, sistem pembelajaran yang makin matang, bertambahnya kegiatan ekstrakurikuler, dan lain-

lain. Dan karena hal ini juga sekarang banyak menarik minat masyarakat dari luar kota bahkan luar daerah untuk menimba ilmu disana.

Berkembangnya lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah, khususnya pada Madrasah Aliyah Normal Islam Putera justru tidak dibarengi dengan meningkatnya semangat kinerja guru yang sudah melaksanakan sertifikasi terhadap tugas. Berdasarkan data di lapangan tercatat ada 45 guru yang berstatus guru tidak tetap (honorar), dan baru 11 orang dari 45 guru honorar yang sudah melaksanakan sertifikasi. Dari 11 orang tersebut ada 7 orang yang sudah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan ada 38 orang yang masih menjadi guru tidak tetap (honorar). Menurunnya semangat kinerja yang ditunjukkan oleh guru yang sudah sertifikasi terhadap tugas, sehingga menimbulkan kecemburuan sosial dari pihak guru non sertifikasi terhadap guru yang sudah sertifikasi. Artinya, dampak dari menurunnya semangat kinerja guru yang sudah sertifikasi terhadap tugas, menjadikan hasil kerjanya dengan guru non sertifikasi menjadi tidak jauh berbeda, sedangkan guru yang sudah sertifikasi mendapat tunjangan dan guru non sertifikasi tidak mendapatkan tunjangan. Faktor inilah yang berpotensi menjadi konflik yang mungkin terjadi antara guru non sertifikasi dan guru yang sudah sertifikasi.

Kecemburuan sosial yang muncul berpotensi menjadi konflik. Oleh karena itu, untuk menangani atau mencegah munculnya konflik tersebut, diperlukan keterampilan khusus yang harus dimiliki kepala madrasah dalam pengendalian potensi konflik tersebut. Sebab masalah yang berpotensi menjadi konflik apabila

tidak dikendalikan dan dikelola dengan baik, maka akan berdampak negatif bagi tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan permasalahan di atas penulis menjadi tertarik untuk melakukan penelitian di tempat tersebut, karena pada dasarnya setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik.

Penulis ingin mengetahui dan mengkaji lebih dalam tentang bagaimana keterampilan manajerial Kepala Madrasah dalam pengendalian potensi munculnya konflik, dengan mengangkatnya dalam sebuah karya ilmiah skripsi tentang hal tersebut dengan judul “KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA MADARASAH DALAM PENGENDALIAN POTENSI KONFLIK DI MADRASAH ALIYAH NORMAL ISLAM PUTERA RASIDIYAH KHALIDIYAH AMUNTAI KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA.”

B. Definisi Operasional

Untuk memperjelas judul penelitian ini, penulis perlu memberikan definisi secara operasional agar tidak terjadi salah pengertian serta meluasnya pembahasan, penulis akan membatasi permasalahan sesuai dengan definisi-definisi berikut:

1. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah

Keterampilan adalah kecakapan, dan kepandaian yang disebut dengan *skill*. Sedangkan, manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan.

Kepala sekolah atau kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang berada di lembaga pendidikan atau seseorang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap lembaganya.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kecerdasan seseorang yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

Keterampilan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola permasalahan yang berpotensi menjadi konflik, yang terjadi antara guru non sertifikasi dan guru yang sudah sertifikasi di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasidiayah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.

2. Pengendalian Potensi Konflik

“Pengendalian adalah suatu proses yang menentukan tentang apa yang harus dikerjakan, agar yang diselenggarakan sejalan dengan rencana.”² Sedangkan konflik adalah ketidak sesuaian pendapat atau perbedaan tingkatan, status, tujuan, jenis yang muncul di antara dua atau lebih individu,

² Soekarno K, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Miswar: Jakarta, 1982), halaman. 105.

serta kelompok individu yang mengakibatkan salah satu pihak merasa tidak senang atau dirugikan.

Potensi adalah peluang yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan yang mungkin akan menjadi hasil bermanfaat bagi kepentingan pribadi individu atau orang lain.

Adapun pengendalian potensi konflik itu sendiri adalah suatu usaha pendekatan dan strategi seorang pemimpin organisasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang berpotensi menjadi suatu konflik diantara individu maupun kelompok individu tanpa menimbulkan masalah yang lain, melalui proses identifikasi masalah, klasifikasi masalah, analisis masalah, penentuan metode penyelesaian masalah, dan penyelesaian masalah. Agar menjadi sumber kekuatan yang memberikan hasil positif, baik bagi diri individu, kelompok, dan orang lain.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian potensi konflik adalah pendekatan dan strategi yang dirancang oleh pimpinan organisasi dalam mengoptimalkan potensi-potensi munculnya konflik melalui proses identifikasi masalah, klasifikasi masalah, analisis masalah, penentuan metode penyelesaian masalah, dan penyelesaian masalah.

Potensi konflik yang ingin diteliti oleh penulis adalah tentang kualitas kinerja antara guru non sertifikasi dengan guru yang sudah sertifikasi. Dalam hal ini, hasil kinerja antara guru yang sudah sertifikasi dan guru non sertifikasi sama saja tidak ada peningkatan, sehingga mengakibatkan kecemburuan sosial

antara salah satu pihak sehingga berpotensi munculnya konflik yang ada di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasidiayah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.

3. Madrasah Aliyah Normal Islam Rasyidiyah Khalidiyah

Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah merupakan salah satu dari lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah yang terletak di Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah adalah lembaga pendidikan Islam terbesar yang ada di Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara. Ada berbagai macam lembaga pendidikan yang ada di Pondok Pesantren Rasidiyah Khalidiyah ini mulai dari, TPA/TKA, Madrasah Tsanawiyah Putera, Madrasah Tsanawiyah Puteri, Madrasah Aliyah Putera, Madrasah Aliyah Puteri, Tahfizh Al-Qur'an, dan Perguruan Tinggi STAI RAKHA.

Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah adalah salah satu madrasah yang masih menggunakan sistem pondok bagi para santrinya. Kurikulum yang digunakan adalah KTSP. Akan tetapi untuk pelajaran Agama masih menggunakan metode sorongan, wetonan, dan bandongan.

Jadi yang di maksud dengan judul di atas adalah tentang bagaimana keterampilan manajerial dan strategi kepala madrasah dalam pengendalian potensi konflik seperti permasalahan yang terjadi di Madrasah Aliyah Normal

Islam Putera Rasidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara yang telah di paparkan penulis di atas.

C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang dikemukakan di atas peneliti dapat mengambil suatu persoalan yang dapat dijadikan sebagai rumusan masalah yang akan menjadi acuan pokok dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana keterampilan manajerial kepala Madrasah dalam pngendalian potensi konflik di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara?
2. Bagaimana strategi Kepala Madrasah dalam mengendalikan potensi konflik di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara?
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan manajerial kepala Madrasah dalam pengendalian potensi konflik di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara?

D. Alasan Memilih Judul

Beberapa alasan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian terhadap judul di atas adalah sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa setiap kelompok dalam satu organisasi, dimana di dalamnya terjadi interaksi antara satu dengan lainnya, memiliki kecenderungan timbulnya konflik.
2. Konflik adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari dan konflik dapat berdampak positif maupun negatif untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Keterampilan manajerial dalam pengendalian potensi konflik sangat diperlukan bahkan wajib dimiliki oleh setiap pemimpin atau manajer di dalam sebuah organisasi manapun.
4. Mengingat bahwa konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja, dan lain-lain.

E. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang akan diteliti, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengendalian potensi konflik di Madrasah Aliyah Rasidiyah Khalidiyah Putra Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.
2. Untuk mengetahui bagaimana strategi kepala madrasah dalam mengendalikan potensi konflik di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.

3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keterampilan manajerial kepala madrasah dalam pengendalian potensi konflik di di Madrasah Aliyah Normal Islam Putera Rasyidiyah Khalidiyah Amuntai Kabupaten Hulu Sungai Utara.
4. Sebagai sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen pendidikan.
5. Sebagai bahan referensi bagi peneliti berikutnya dalam topik yang relevan.

F. Signifikansi Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat berguna sebagai:

1. Bahan masukan untuk dijadikan pertimbangan bagi instansi terkait guna meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam pengendalian potensi konflik pada instansi terkait dalam mengoptimalkan permasalahan-permasalahan yang terjadi, sehingga bisa menjadi sebuah energi yang positif bagi semua personel dan tujuan bersama yang ingin dicapai.
2. Bahan informasi dan perbandingan bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk mengadakan penelitian serupa secara lebih mendalam.
3. Menambah khazanah perbendaharaan pengetahuan penulis khususnya dengan hasil penelitian ini.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman mengenai pembahasan ini, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

- BAB I:** Pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, definisi operasional, rumusan masalah, alasan memilih judul, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, sistematika penulisan.
- BAB II:** Tinjauan pustaka, terdiri dari keterampilan manajerial kepala sekolah, konflik dalam organisasi, strategi pengendalian atau pengelolaan konflik dalam organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi konflik dan keterampilan manajerial kepala sekolah.
- BAB III:** Metode penelitian terdiri dari desain penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, data dan sumber data, teknik pengolahan data, analisis data, dan prosedur penelitian.
- BAB IV:** Laporan hasil penelitian, terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, penyajian dan analisis data.
- BAB V:** Penutup, terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.