

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan Nasional Indonesia bertujuan 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.<sup>1</sup>

Untuk mencapai tujuan tersebut dibentuklah suatu sistem pendidikan nasional Indonesia yang berlandaskan kepada akar budaya dan falsafat bangsa dengan berorientasi kepada persaingan global dalam kemajuan peradaban dunia. Melalui manajemen pendidikan nasional, setiap komponen sistem pendidikan: tenaga, peserta didik, kurikulum, dana sarana dan prasarana ditata dalam rangka menghasilkan output pendidikan sesuai dengan yang dicita-citakan. Penataan unsur-unsur pendidikan tersebut dilaksanakan dalam kerangka kebijakan-kebijakan pokok strategi pendidikan nasional yaitu pemerataan, peningkatan kualitas, relevansi, efektifitas dan efisiensi pendidikan dalam mengikut sertakan semua pihak yang terkait dengan pendidikan, yaitu pemerintah, keluarga, masyarakat.

Setiap sekolah pada dasarnya berkewajiban mendidik peserta didiknya agar menjadi anggota masyarakat yang baik dan berguna. Namun bentuk pendidikan dan kurikulum di sekolah sering kurang relevan dengan corak kehidupan dimasyarakat. Konsep kurikulum yang terjadi hanya berpusat pada mata pelajaran yang sudah tersusun secara sistematis, akan tetapi kurang memiliki hubungan nyata dengan kehidupan praktis sehari-hari. Apa yang dipelajari tampaknya hanya perlu untuk ujian bukan untuk membantu anak agar bisa hidup lebih efektif dan berguna bagi masyarakatnya

---

<sup>1</sup> UU No. 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 1.

Berkaitan dengan mutu pendidikan memang sulit untuk menentukan karakteristik atau ukuran yang digunakan, namun ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai rambu-rambu. Indikator-indikator tersebut antara lain kualitas guru, alat bantu, fasilitas, biaya dan sebagainya. Meskipun sumber-sumber pendidikan itu tersedia, belum tentu tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik tanpa disertai dengan manajemen atau pengelolaan pendidikan yang baik pula.

Berkaitan dengan komponen sistem pendidikan, tenaga kependidikan khususnya kepala madrasah dan guru merupakan unsur pendidikan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Pentingnya keberadaan kepala madrasah dan guru adalah karena prestasi peserta didik (sebagai salah satu indikator penting mutu pendidikan) sangat ditentukan oleh apa yang dilakukan keduanya dan yang terjadi di lingkungan madrasah dan di dalam kelas (kelas dalam arti luas, tempat dimana terjadi interaksi pembelajaran antara pendidik dan peserta didik).

Faktor manusia di lingkungan madrasah terdiri dari kelompok guru, tenaga administratif atau staf, dan kelompok siswa. Masing-masing memiliki pribadi yang berbeda-beda. Mereka memiliki watak, kepentingan, sikap, bahkan juga memiliki kekhawatiran yang tidak sama. Akibat perbedaan pribadinya yang berbeda-beda akan menyebabkan interaksi yang unik dari masing-masing orang dengan lingkungannya, sehingga tidak mustahil pada suatu saat terjadi perbenturan antara keinginan-keinginan diantara para individu, sehingga lahirlah apa yang disebut konflik. Konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya disamping pada struktur organisasi dan komunikasi.

Konflik sudah terjadi dalam diri manusia mulai dari pertama kali manusia diciptakan. Hal tersebut dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam surat al-Isra' ayat 61:

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ قَالَ أَأَسْجُدُ لِمَنْ خَلَقْتَ طِينًا ﴿٦١﴾

Artinya: *Dan (ingatlah), tatkala Kami berfirman kepada Para Malaikat: "Sujudlah kamu semua kepada Adam", lalu mereka sujud kecuali iblis. Dia berkata: "Apakah aku akan sujud kepada orang yang Engkau ciptakan dari tanah?"*<sup>2</sup>

Kemudian konflik berlanjut pada zaman jahiliyah yaitu pada masa Rasulullah SAW dan terus berlanjut hingga zaman yang intelektualitas dan modern seperti saat ini, konflik masih selalu saja terjadi.

Konflik terjadi ketika adanya sebuah perbedaan baik dalam berpendapat maupun dari aspek-aspek lain dalam sebuah organisasi. Dan konflik tidak hanya terjadi dalam suatu organisasi saja, melainkan bisa terjadi dimanapun.

Seperti diketahui bahwa lingkungan madrasah dapat dipandang sebagai keluarga yang keharmonisan akan tercipta jika tidak ada konflik diantara para anggota madrasah. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan bahkan sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan pada konflik. Di lingkungan madrasah, konflik dapat dialami oleh berbagai pihak, baik konflik internal yaitu antara murid dengan murid, guru dengan guru, murid dengan karyawan madrasah, karyawan madrasah dengan guru, atau bahkan konflik eksternal yang terjadi antar madrasah dengan madrasah ataupun dengan masyarakat. Hal tersebut terjadi dikarenakan madrasah merupakan tempat berkumpul dari semua karakteristik sifat dan sikap yang berbeda-beda, yang saling bertemu dan bersosialisasi di dalam madrasah. Tentunya mempunyai pendapat atau pandangan yang beraneka ragam dengan keinginan dan harapannya dapat terpenuhi melalui sikap dan perilaku yang mereka tunjukkan.

Dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, namun tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan

---

<sup>2</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Al-Qur'an Surat al-Isra' ayat 61), (Semarang: Toha Putera), 1989.

organisasi, begitu juga dengan madrasah. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat juga menurunkan kinerja mengajar guru jika tidak dikendalikan sebagaimana mestinya.

Tidak semua madrasah memiliki atau mampu mengendalikan sebuah konflik baik yang sudah terjadi maupun yang belum terjadi. Madrasah yang baik adalah madrasah yang salah satunya adalah memiliki manajemen konflik yang baik. Karena madrasah yang memiliki manajemen konflik yang baik tentunya memiliki strategi-strategi dalam mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi.

Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga. Menurut Ross<sup>3</sup> bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat atau agresif.

Kemajuan suatu organisasi madrasah ditentukan oleh pemimpin yaitu kepala madrasah beserta para pengelolanya. Pemimpin berperan sebagai pelaku motor penggerak dalam menyikapi konflik kehidupan organisasi

---

<sup>3</sup> Winardi, *Manajer dan Manajemen*, (Bandung: Citra Aditya Bakti,1993), hal. 6.

madrasah yang dipimpinnya. Betapapun tingginya tingkat ketrampilan dan kinerja yang dimiliki oleh para pelaksana kegiatan operasional madrasah, para bawahan tetap memerlukan kemampuan pengarahan, bimbingan dan pengembangan selain tanggung jawab untuk melakukan pengembangan dan kemajuan.

Begitu juga dengan organisasi madrasah, bahwa kemajuan ditentukan oleh peran kepala madrasah, bahkan pada masa kini juga kemampuan kepala madrasah dituntut untuk bisa mengelola konflik untuk menghadapi tantangan serta menghadapi persaingan global, sehingga kepala madrasah harus mampu meningkatkan kualitas rekan-rekannya, serta berani mengambil keputusan yang bertentangan dengan rekan-rekan kerjanya guna melayani siswa-siswinya dan masyarakat. Untuk menghadapi tantangan-tantangan yang dimaksud berbagai cara dapat dilakukan oleh pemimpin atau kepala madrasah antara lain mengembangkan visi jangka panjang organisasi, mengembangkan kemampuan kepemimpinannya, meningkatkan kualitas output (lulusan) secara berkelanjutan, dan pelayanan kepada pelanggan (siswa).

Tingkat konflik dapat dikatakan baik atau buruk apabila kinerja seorang kepala madrasah beserta rekan-rekannya dalam suatu perannya menunjukkan bisa mengelola konflik dengan baik dan terarah. Karena konflik yang besar belum tentu merupakan ukuran bahwa lembaga tersebut telah berada diambang kehancuran, akan tetapi bagaimana seorang kepala madrasah sebagai manajerial dengan efektif dan efisien bekerja sama dengan rekan-rekannya dalam mengelola konflik.

Sebagaimana fenomena konflik yang terjadi di berbagai lembaga pendidikan lainnya, beberapa konflik yang sedang dialami dan dihadapi serta yang sering muncul dalam lembaga pendidikan formal Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati adalah sistem komunikasi yang kurang harmonis didalam pelaksanaan yang harus distimulasi oleh kepala madrasah, gaya kepemimpinan yang tidak konsisten, adanya ketergantungan dalam tugas, perbedaan nilai-nilai dalam persepsi, lemahnya sistem kontrol dalam tugas,

struktur organisasi, dan masih banyak konflik yang harus diperhatikan serta di kelola dengan baik.

Salah satu ciri sekolah yang bermutu adalah dapat merespon kepercayaan masyarakat artinya, bagaimana pihak sekolah mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi putra-putrinya sehingga menghasilkan anak-anak yang bermutu dalam segala hal. Mengingat perkembangan dunia IPTEK serta era globalisasi di depan mata maka tujuan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat maka pihak sekolah perlu melakukan pembenahan-pembenahan dalam hal sumber daya manusia yang profesional, manajemen yang handal, kegiatan belajar-mengajar yang berkualitas.

Sedangkan Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai posisi sentral dalam mewujudkan kinerja pembangunan, yang menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai *resource* pembangunan. Kualitas manusia diprogramkan sedemikian agar dapat sesuai dengan tuntutan pembangunan atau tuntutan masyarakat. Eksistensi bangsa Indonesia ditengah percaturan era global sekarang, akan dipengaruhi kemampuan sumber daya manusia Indonesia, terutama yang bercirikan kemampuan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pemantapan iman dan taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Salah satu SDM yang terpenting dalam sebuah lembaga pendidikan adalah tenaga kependidikan. Apabila sumber daya tenaga kependidikan dapat diberdayakan secara lebih baik, maka mutu pendidikan dapat ditingkatkan.

Berdasarkan paparan diatas, kajian tentang konflik yang terjadi secara internal dalam institusi pendidikan perlu dilakukan. Untuk memulainya dapat dilakukan dari satu lembaga atau madrasah tertentu yang didalamnya mengindikasikan adanya konflik. Kasus yang terjadi didalam satu madrasah memang tidak serta merta merepresentasikan lembaga pendidikan secara general, tetapi unsur-unsur yang sama dapat dijadikan sebagai acuan, meskipun bersifat tentatif.

Penulis ingin mengurai lebih jauh melalui penelitian tentang pola-pola penyelesaian yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam menyelesaikan masalah konflik internal madrasah dan upaya peningkatan mutu melalui manajemen sumber daya manusia (SDM) madrasah di kabupaten Pati. Beberapa pertimbangan dari penulis mengapa mengambil penelitian di Madrasah Aliyah Negeri; yang pertama, secara umum, pendidikan madrasah di Kabupaten Pati memerlukan penanganan yang serius dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas. Kedua, penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi dalam internal madrasah tidak terdapat petunjuk pelaksanaannya, sedangkan masalah yang dihadapi bersifat kasuistik. Sehingga membutuhkan strategi dan pola dalam rangka penyelesaian masalah internal. Ketiga, Madrasah Aliyah Negeri adalah contoh bagi madrasah-madrasah swasta lainnya di Kabupaten Pati.

## **B. Rumusan Masalah**

Sebagaimana yang kita ketahui bahwa madrasah merupakan suatu sistem organisasi sosial yang melibatkan dua orang atau lebih yang mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk saling bekerja sama, berkomunikasi secara aktif untuk mencapai tujuan, yang telah terbentuk dalam susunan struktur organisasi.

Pentingnya sumber daya manusia perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen termasuk manajemen pendidikan Islam. Bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Berdasarkan gambaran identifikasi dan pembatasan masalah tersebut diatas dan agar pembahasan dalam proposal tesis ini praktis dan sistematis, maka masalah yang terdapat dalam penelitian ini perlu dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan, sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen konflik yang diterapkan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati ?
2. Bagaimana upaya peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati?
3. Bagaimana efektifitas manajemen konflik dalam peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM)?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasar paparan di atas dan berpijak pada rumusan masalah yang telah penulis paparkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai penerapan manajemen konflik di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati
2. Untuk mengetahui upaya peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati.
3. Untuk mengetahui seberapa besar efektifitas manajemen konflik dalam peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM)

### **D. Manfaat Penelitian**

Dengan diketahuinya deskripsi yang jelas tentang penelitian tesis ini, penulis harapan memberikan nilai manfaat teoritis dan nilai manfaat praktis, yaitu:

1. Manfaat teoritis
  - a. Dapat digunakan sebagai rujukan bagi peneliti lain serta masyarakat luas dalam mengembangkan bidang kajian sejenis.
  - b. Membantu pemerhati dan praktisi pendidikan Islam dalam memanej pendidikan.
  - c. Mengetahui karakteristik manajemen konflik dalam upaya meningkatkan mutu SDM pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pati.



## 2. Manfaat praktis

- a. Dapat digunakan sebagai masukan untuk instansi atau lembaga terkait dalam mengembangkan madrasah nya berdasarkan bidang kajian sejenis.
- b. Bagi Pengamat dan praktisi pendidikan bisa memahami tentang implementasi dan proses dari manajemen konflik dalam meningkatkan mutu SDM pendidikan.
- c. Bagi Supervisor pendidikan, sebagai bahan acuan dalam menggerakkan dan menyelaraskan pendidikan yang bermutu.
- d. Bagi guru dan kepala madrasah penelitian ini dapat digunakan untuk lebih meningkatkan kualitas hubungan interpersonal antara semua guru serta diharapkan dapat memahami persepsi guru tentang kemampuan kepala madrasah dalam mengelola konflik baik yang ada dalam organisasi maupun dari guru itu sendiri.
- e. Bagi kepala madrasah penelitian ini memberikan kontribusi yang konstruktif.
- f. Masyarakat, telaah dan dukungan moral demi terciptanya suasana yang harmonis dalam terciptanya lingkungan yang kondusif dalam dunia pendidikan yang bermutu.

## E. Sistematika Penulisan Tesis

Untuk memberikan gambaran terkait isi tesis ini, maka penulis akan menguraikan sistematika sebagai berikut:

Bab pertama adalah pendahuluan. Pada bagian ini diuraikan latar belakang, permasalahan-permasalahan yang tercakup pada penelitian, tujuan penelitian, manfaat yang dapat diambil dari penelitian, serta dibagian akhir diuraikan sistematika penulisan tesis.

Bab kedua berisi tentang landasan teori yang memuat tentang teori manajemen konflik, serta manajemen peningkatan mutu SDM madrasah. Pada bagian ini dipaparkan teori-teori serta pustaka yang dipakai pada waktu penelitian. Teori-teori ini diambil dari buku literatur dan dari internet.

Bab ketiga memaparkan langkah-langkah yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian. Pada bagian ini dijelaskan alat dan metode yang digunakan untuk melakukan perencanaan dan mendapatkan spesifikasi kebutuhan pengguna. Selain itu dipaparkan juga metode yang digunakan untuk merancang dan menganalisa sistem. Bagian ini diberi judul Metode Penelitian.

Bab keempat tentang data dan analisa. Dalam bab ini dijelaskan tentang kondisi tempat penelitian yang meliputi gambaran umum obyek penelitian, sejarah berdiri, visi misi, struktur organisasi dan segala sesuatu yang menyangkut tentang kondisi dari obyek penelitian. Dijelaskan juga analisa dan identifikasi hasil penelitian yang diperoleh dilapangan. Menganalisis hasil penelitian disesuaikan dengan konsep yang relevan dengan permasalahan.

Bab kelima akan dituliskan simpulan dari hasil penelitian serta saran bagi pihak lain yang akan melanjutkan penelitian ini.

