
STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK TENAGA KEPENDIDIKAN

YURIYAN DINATA, YULIHARTI, RINI SETYANINGSIH
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Email: rinisetyaningsih28gmail.com

Abstract: The Strategy of the Headmaster in Managing Teacher Conflicts

This research examines the strategy of madrasah heads in managing educational staff conflicts at the Nurul Hidayah Sungai Salak Private Aaliyah Madrasah, Indragiri Hilir Regency. The aim is to describe conflict management strategies to increase work productivity and identify the obstacles faced. Using qualitative methods with a case study approach, through descriptive observation and interviews. The research results show that the madrasa head's strategy is influenced by the human relations paradigm, using avoidance, accommodation and compromise strategies, but the impact of conflict is not always positive because there is no effort to maintain optimal conflict levels. Obstacles include a lack of openness, silent conflicts, egoism, prestige, and feeling right. The recommended solution is to increase conceptual knowledge, develop competencies, and attend training.

Keywords: Conflict, Headmaster, Management, Productivity, Strategy.

Abstrak: Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Tenaga Kependidikan

Penelitian ini mengkaji strategi kepala madrasah dalam mengelola konflik tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hidayah Sungai Salak, Kabupaten Indragiri Hilir. Tujuannya adalah mendeskripsikan strategi pengelolaan konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, melalui observasi deskriptif dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah dipengaruhi oleh paradigma hubungan manusia, menggunakan strategi menghindari, akomodasi, dan kompromi, namun dampak konflik tidak selalu positif karena tidak ada upaya menjaga tingkat konflik optimal. Kendala termasuk kurangnya keterbukaan, konflik diam-diam, egoisme, gengsi, dan merasa paling benar. Solusi yang direkomendasikan adalah meningkatkan pengetahuan konseptual, pengembangan kompetensi, dan mengikuti pelatihan.

Kata Kunci: Konflik; Kepala Madrasah; Pengelolaan; Produktivitas; Strategi.

PENDAHULUAN

Menyikapi berbagai tantangan yang dihadapi oleh tenaga kependidikan, terlihat bahwa salah satu alasan mengapa produktivitas kerja menurun adalah persepsi madrasah mengenai konflik seharusnya dihindari dan dianggap sebagai hal yang merugikan madrasah. Meskipun demikian, perlu diakui bahwa konflik memiliki dampak positif yang dapat memberikan kontribusi signifikan jika dikelola dengan menggunakan strategi yang tepat dan akurat (Fathorrahman, 2021). Terkait hal ini, kepala madrasah sebagai pemangku kebijakan utama memiliki peran yang sangat penting terhadap pengelolaan berbagai jenis konflik, baik yang muncul dari internal maupun eksternal madrasah. Kemampuan yang efektif dalam mengelola konflik menjadi elemen kunci untuk menjaga kelangsungan pendidikan di madrasah dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi semua pihak yang terlibat. Konflik merupakan sebuah fenomena yang tidak dapat dihindari di seluruh organisasi. Langkah awal yang sangat penting ialah menerima kenyataan bahwa konflik bagian integral dari kehidupan madrasah. Konflik sebuah realitas intrinsik yang dapat muncul tanpa pemberitahuan sebelumnya. Oleh karena itu, penting bagi kepala madrasah mempersiapkan diri menangani situasi tersebut, sebab konflik adalah elemen yang akan terus muncul tanpa memandang keinginan dari pihak madrasah (Mulyati *et al.*, 2021).

Melalui penelitian yang telah dilakukan oleh Eko Sudarmanto dan rekannya, diperoleh kesimpulan yang memiliki relevansi signifikan dengan pembahasan di atas. Kesimpulan tersebut mengindikasikan bahwa konflik dalam kerangka kerja organisasi menghasilkan dua jenis dampak, yakni dampak positif dan negative (Sudarmanto *et al.*, 2021). Penanganan yang bijak dan tepat terhadap konflik dapat menghasilkan dampak positif, sementara pengabaian atau penanganan yang tidak sesuai mengakibatkan dampak negatif yang potensial menyebabkan penurunan produktivitas kerja bahkan potensi terjadinya keruntuhan organisasi itu sendiri. Kesimpulan ini mengintroduksi pemahaman awal yang fundamental terkait peran yang sangat penting dari kepala madrasah untuk mengelola konflik dalam dinamika organisasi (Sudarmanto *et al.*, 2021). Berdasarkan manfaatnya ada dua jenis konflik di dalam organisasi, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional mengacu pada situasi di mana konflik tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja dan kemajuan organisasi. Sebaliknya, konflik disfungsional adalah bentuk konflik yang menghasilkan energi negatif yang dapat membahayakan organisasi. Energi negatif ini mengakibatkan penurunan produktivitas kerja anggota organisasi, dan jika tidak dikelola dengan efektif, dapat mengancam eksistensi organisasi itu sendiri (Dalimunthe, 2016).

Strategi mengelola konflik secara proaktif menjadi esensial untuk mencapai hasil yang diharapkan. Secara konseptual, strategi merujuk pada pendekatan atau metode yang digunakan untuk menjalankan tugas dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal (Akdon, 2016). Oleh karena itu, penggunaan strategi yang tepat dan akurat dalam pengelolaan konflik di madrasah adalah langkah yang bijak guna memastikan

bahwa produktivitas kerja tenaga kependidikan tidak hanya dipertahankan, melainkan juga ditingkatkan. Mengelola konflik yang efektif menjadi perihal yang urgen untuk madrasah. Efektivitas dalam mengelola konflik menandakan kemampuan kepala madrasah untuk menerapkan strategi yang tepat dan akurat saat menangani situasi konflik. Hal ini penting, sebab jika konflik tidak dikelola dengan cermat, konsekuensinya sangat merugikan madrasah. Dampaknya mencakup penurunan produktivitas kerja tenaga kependidikan dan bahkan berpotensi merusak reputasi serta kinerja madrasah secara keseluruhan. Oleh karena itu, madrasah harus memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal serta mempertahankan stabilitas untuk menghadapi berbagai tantangan konflik yang mungkin muncul.

Akhirnya, memandang permasalahan dari uraian di atas, maka peneliti tergerak untuk mencari tahu lebih jauh dan dalam mengenai pengelolaan konflik di madrasah pada rumusan masalah, yaitu; bagaimana strategi kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan efektivitas kerja tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Nurul Hidayah Sungai Salak Kabupaten Indragiri Hilir? serta apa saja kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam mengelola konflik tersebut?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian studi yang dalam mengenai situasi sosial secara alami. Peneliti mengamati dan mengangkat data di lapangan. Dengan arti lain, penelitian ini akan berlama-lama di lapangan untuk bisa mendapatkan data yang mendalam dan memaknai situasi sosial (Darmalaksana, 2020). Berarti penelitian ini memerlukan pemaknaan yang mendalam sampai pada titik jenuh yang tidak dapat diukur menggunakan angka, tapi memerlukan analisis yang sistematis dan interpretasi dari peneliti secara tajam dan curam.

Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri dengan informan terdiri dari 4 orang, yaitu; kepala madrasah sebagai informan kunci, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, kurikulum, serta persuratan dan kearsipan sebagai informan pendukung. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi deskriptif dan wawancara mendalam. Analisis yang digunakan adalah analisis interaktif dari Miles dan Huberman dengan tiga kegiatan, yaitu; reduksi data, *display* data, dan mengambil kesimpulan. Sementara, keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan waktu, serta melakukan *member check*.

HASIL PENELITIAN

Sejarah Singkat MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

Pada tanggal 19 Juli 2002, terjadi keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah untuk membentuk atau mendirikan Madrasah Aliyah (MA) Swasta oleh pengurus Madrasah Nurul Hidayah. Hasil dari keputusan ini kemudian mengakibatkan perubahan nama Madrasah Nurul Hidayah menjadi MA. Nurul Hidayah di Sungai Salak. Pada saat itu, MA. Nurul Hidayah belum memiliki fasilitas gedung sendiri, sehingga mereka menggunakan gedung MTs Nurul Hidayah yang terletak di jalan Merdeka RT 005 RW 001 Sungai Salak untuk melaksanakan Proses Belajar Mengajar (PBM) selama kurang lebih satu tahun. Selama periode awal ini, proses belajar mengajar di MA. Nurul Hidayah dilakukan pada sore hari, dan kepemimpinan Madrasah Aliyah Nurul Hidayah dipegang oleh Bapak Ibrahim, S.Ag.

Kemudian, dalam tahun ajaran 2003/2004, pelaksanaan proses pendidikan dan pengajaran di Madrasah Aliyah (MA) Nurul Hidayah dilakukan pada waktu pagi. Namun, oleh pihak pengelola MA. Nurul Hidayah, keputusan diambil untuk memindahkan lokasi PBM ke tempat baru yang merupakan rumah salah seorang pengelola bernama Bapak H. Amin Anil, yang terletak di jalan H. Sumiran RT 012 Sungai Salak, dengan durasi kurang lebih 2 (dua) tahun. Selanjutnya, pada tahun ajaran 2006/2007, MA. Nurul Hidayah dipindahkan ke rumah seorang anggota masyarakat di jalan Provinsi RT 008 RW 002 Sungai Salak, yang telah diwakafkan untuk keperluan pelaksanaan Proses Belajar Mengajar (PBM) di MA. Nurul Hidayah.

Dalam konteks baru ini, terdapat suatu inisiatif wakaf yang dilakukan oleh almarhumah Hj. Kubra, yang merupakan orang tua dari Hj. Mastikani, S.Ag. Wakaf ini juga melibatkan pemberian tanah seluas 800 meter persegi pada tahun 2007 kepada MA. Nurul Hidayah. MA. Nurul Hidayah kemudian menerima bantuan pembangunan berupa satu Ruang Kelas Belajar (RKB) dengan ukuran 9 x 8 meter dari Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Indragiri Hilir pada tahun 2007. Selanjutnya, pada tahun 2008, MA. Nurul Hidayah mendapat tambahan bantuan berupa dua Ruang Kelas Belajar (RKB) dari Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Indragiri Hilir. Saat ini, MA. Nurul Hidayah telah memiliki fasilitas yang cukup lengkap, termasuk delapan ruang kelas belajar (RKB), satu ruang kantor, satu ruang Aula (gedung serbaguna), satu gudang, ruang perpustakaan, laboratorium IPA, laboratorium TIK, dan fasilitas lainnya.

Selama kurun waktu yang berlangsung sekitar 13 tahun sejak pendirian MA. Nurul Hidayah, terdapat tiga pergantian kepemimpinan di Madrasah tersebut. Pergantian kepala madrasah tersebut mencakup periode, antara lain; Ibrahim, S.Ag (2002 hingga 2004), Hj. Mastikani, S.Ag (2004 hingga 2010), Muhammad Thaha, SH.I (2010 hingga 2014), Muhammad Thaha, SH.I (2010 hingga 2018), dan Muhammad Thaha, SH.I (2018 hingga sekarang).

Temuan Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian yang telah peneliti dapatkan melalui proses observasi dan wawancara. Berikutnya, di bagian ini peneliti sajikan data-data tersebut dalam bentuk paragraf agar lebih mudah dipahami dan dimengerti oleh pembaca. Peneliti juga menguraikan data tersebut dengan cara mendeskripsikannya, tanpa melibatkan kegiatan analisis data. Data yang peneliti deskripsikan pada bagian ini hanyalah sajian data apa adanya.

Menyusun Strategi Penyelesaian Konflik

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak dalam mengelola konflik tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktivitas kerja dimulai dengan menyusun strategi penyelesaian konflik. Pada bagian ini, kepala madrasah melakukan tiga tahapan untuk dapat menyusun strategi penyelesaian konflik yang tepat dan akurat.

Langkah pertama, menentukan strategi penyelesaian konfliknya. Setelah mengetahui ada konflik yang terjadi melalui laporan orang lain ataupun mengetahui dari hasil pengamatan sendiri, kepala madrasah mulai melakukan analisis terkait situasi konflik. Begitu selesai melakukan analisis situasi konflik barulah menentukan strategi penyelesaiannya. Langkah kedua, analisis rancangan strategi konstruktif. Strategi yang telah ditentukan oleh kepala madrasah, selanjutnya dianalisis kembali apakah efektif dan efisien. Pada tahap ini, kepala madrasah menggunakan metode diskusi kepada para bawahan yang tidak sedang berkonflik. Namun, hal ini juga akan diselaraskan dengan jenis dan tingkat konflik yang terjadi. Tingkat konflik yang tinggi bersifat disfungsional harus segera dikelola. Kepala madrasah tidak memiliki banyak waktu untuk berdiskusi panjang dengan bawahannya. Berbeda dengan tingkat konflik yang rendah yang memberikan banyak waktu dalam mengambil keputusan. Dengan begitu, penyusunan strategi penyelesaian konflik oleh kepala madrasah telah selesai.

Pengelolaan Konflik Struktural Tenaga Kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

Berdasarkan data yang didapat, dalam kurun waktu 13 tahun kepemimpinannya kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak mengalami berbagai konflik di madrasah, melibatkan masalah miskomunikasi, pembagian tugas, jadwal piket, absensi guru, perbedaan pendapat, ketidakpuasan saat teguran, keterlambatan pembayaran gaji, perbedaan sikap, nilai, prinsip, dan benturan dana madrasah terkait program-program. Meskipun konflik sering terjadi, tidak pernah mencapai adu fisik di bawah kepemimpinan kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak. Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan menghadapi konflik terkait guru yang terlalu ketat dalam menertibkan siswa dan ketidakpuasan terhadap kegiatan-kegiatan seperti OSIS, pramuka, perlombaan, dan perayaan hari besar yang dianggap mengganggu proses belajar oleh beberapa staf dan guru. Selain itu, Wakil kepala madrasah bidang kurikulum

menghadapi kendala dalam pembagian jadwal piket pada hari Senin dan Jumat, yang seringkali tumpang tindih, keterbatasan bahan ajar, dan alat praktik. Konflik juga muncul terkait gaya mengajar guru yang dianggap kurang serius dalam mengajar. Pendapat wakil kepala madrasah bidang persuratan dan kearsipan menunjukkan bahwa konflik di madrasah sering disebabkan oleh miskomunikasi, perbedaan pendapat, kurangnya koordinasi, dan tindakan yang dapat menyakiti perasaan individu.

Konflik di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak melibatkan sejumlah faktor yang beragam. Faktor-faktor tersebut mencakup perbedaan pendapat, nilai, sikap, prinsip, kepentingan, ideologi, keterbatasan sumber daya, perubahan peraturan, dan perkembangan madrasah. Sumber konflik lainnya melibatkan perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat, dan kebutuhan individu. Perbedaan-perbedaan ini termasuk gaya mengajar, pembagian tugas, dan ketidakadilan dalam distribusi beban kerja. Sumber konflik yang sering terjadi melibatkan masalah terkait dengan kekuasaan yang tidak jelas dan ketidakjelasan dalam tanggung jawab. Faktor-faktor ini sering muncul akibat kurangnya koordinasi, pemahaman yang kurang terhadap peran dan tanggung jawab individu, kurangnya konsistensi dalam pelaksanaan tugas, komunikasi yang buruk, serta perbedaan persepsi. Persaingan yang berlebihan juga menjadi sumber konflik di madrasah. Persaingan ini utamanya berkaitan dengan upaya untuk memperoleh peran seperti pembina OSIS, pramuka, dan peran lainnya yang mungkin diikuti oleh imbalan finansial. Selain itu, perbedaan dalam tujuan dan motivasi individu, bersama dengan variasi dalam gaya mengajar guru, juga dapat menyebabkan konflik antar guru.

Setelah mendengar laporan atau mengetahui adanya konflik di madrasah, akan segera melakukan penyelidikan untuk memahami situasi dengan lebih baik sebelum memutuskan strategi penyelesaian yang tepat. Langkah pertama adalah memanggil kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik. Kemudian, kepala madrasah akan bertanya dengan hati-hati mengenai sumber masalahnya, alasan terjadinya konflik, dan lamanya konflik telah berlangsung. Saat pihak sedang berkonflik menceritakan kronologisnya, kepala madrasah tidak serta merta mempercayainya, melainkan akan menilai situasi, apakah konflik tersebut sudah mencapai tingkat keparahan yang tinggi atau masih dalam tahap ringan. Langkah kedua, kepala madrasah akan menentukan strategi sementara dalam pengelolaan konflik. Strategi sementara ini dirumuskan melalui informasi yang diperoleh dari pihak-pihak yang sedang berkonflik. Dari informasi tersebut kepala madrasah melakukan penilaian terhadap situasi konflik, dan akhirnya merumuskan strategi sementara untuk penyelesaian konflik. Langkah ketiga, kepala madrasah akan melakukan analisis rancangan strategi konstruktif dengan menggunakan metode diskusi. Kepala madrasah memastikan strategi sementara yang diambil tadi sudah efektif dan efisien atau belum. Namun, analisis ini dilakukan apabila konfliknya berat, rumit, dan berlarut-larut. Sebaliknya, jika konfliknya kecil dan kepala madrasah yakin dengan strategi yang sudah diputuskan, maka tidak perlu lagi

melakukan analisis rancangan strategi konstruktif. Hal ini juga yang mempengaruhi waktu kepala madrasah dalam merumuskan strategi penyelesaian konflik. Jika konflik sepele dan kecil maka dengan cepat konflik dapat diselesaikan. Sebaliknya, jika konfliknya berat, dan rumit kepala madrasah akan berhati-hati, serta membutuhkan waktu yang lebih untuk memikirkannya.

Strategi mengelola konflik yang telah diputuskan oleh kepala madrasah melalui tahapan sebelumnya perlu diimplementasikan. Implementasi strategi mengelola konflik ini dilakukan dengan kontrol dan pengawasan oleh kepala madrasah. Jika suasana di dalam ruang lingkup konflik nyaman dan pihak berkonflik bekerja dengan baik, maka konflik telah selesai. Sebaliknya, jika suasana di dalam ruang lingkup konflik sinis dan saling diam, maka konflik belum selesai dan perlu tindak lanjut. Konflik bisa berdampak negatif dan juga berdampak positif. Dampak negatif yang timbul oleh konflik yang tidak dikelola dengan baik diantaranya; suasana kerja jadi tidak nyaman, saling sinis, sindir-menyindir, dan tidak tegur sapa, saling merasa paling benar dan saling memburukkan dari belakang. Selain itu, hubungan menjadi tidak harmonis, kerjasama berkurang, dan mengakibatkan pihak yang berkonflik malas datang ke madrasah. Sementara, dampak positif yang diperoleh dari pengelolaan konflik yang baik adalah munculnya ide-ide, keaktifan, dan tingkat kedisiplinan bertambah. Dari segi lain, konflik yang telah selesai dikelola dengan baik, maka akan membuat seluruh aktivitas di madrasah kembali seperti semula. Kerjasama terjalin dan secara profesional konflik tidak menyebar ke masalah pribadi atau masalah lain.

Akhirnya, dengan banyaknya konflik yang terjadi, baik konflik berat maupun konflik ringan menjadikan intuisi kepala madrasah semakin tajam, sehingga kalkulasi-kalkulasi untuk penanganan konflik kedepannya lebih akurat dan tepat, serta lebih berhati-hati. Selain itu, menjadikan pihak-pihak yang terlibat konflik lebih dewasa. Akhirnya, pengelolaan konflik yang selesai dijadikan sebagai alat untuk perbaikan secara terus-menerus.

Kendala-Kendala dalam Pengelolaan Konflik Struktural Tenaga Kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

Berdasarkan data di lapangan dapat diketahui bahwa kendala yang dihadapi oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak adalah tidak adanya keterbukaan antar pihak-pihak yang berkonflik. Kendala ini oleh kepala madrasah disebut dengan konflik diam-diam. Konflik tersebut sukar dideteksi, hanya dapat dilihat dari indikasi-indikasinya saja. Indikasi ini berupa saling diam dan tidak tegur sapa. Konflik diam-diam yang terlambat diketahui dan dikelola secara tiba-tiba akan muncul ke permukaan dengan intensitas tinggi. Faktor utama dari konflik diam-diam ini sukar terdeteksi, tidak adanya komunikasi antar kedua belah pihak, dan saling menutup diri. Egoisme, gengsi, merasa paling benar lebih dominan di dalam diri masing-masing yang berkonflik. Hal ini mengakibatkan terjadinya ketegangan yang berlarut-larut dan berpotensi mengganggu produktivitas serta kerjasama di lingkungan kerja.

Strategi Mengelola Konflik Struktural Tenaga Kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

Strategi lain yang digunakan oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak ialah dengan cara meminta pihak berkonflik berdamai demi kepentingan madrasah. Jika masing-masing pihak yang berkonflik masih egois dan keras kepala, maka kepala madrasah akan mengambil keputusan yang paling adil. Pemanfaatan kekuasaan adalah strategi berikutnya yang digunakan oleh kepala madrasah dengan cara paksaan dan penekanan. Pada strategi ini, kepala madrasah akan mengeluarkan surat peringatan sebanyak tiga kali, yang di dalam surat peringatan tersebut berisi teguran dan sanksi. Jika surat peringatan ini sampai pada yang ketiga kalinya, maka konflik akan diserahkan kepada yayasan.

PEMBAHASAN

Pada bagian ini peneliti melakukan analisis terhadap seluruh data yang sudah disajikan. Data-data itu dikaitkan dengan teori-teori yang relevan, mengkonstruksi dengan elemen yang berkaitan, serta memberikan interpretasi yang lebih luas sehingga dapat ditemukan makna, pola-pola, dan hubungan-hubungan dari data tersebut.

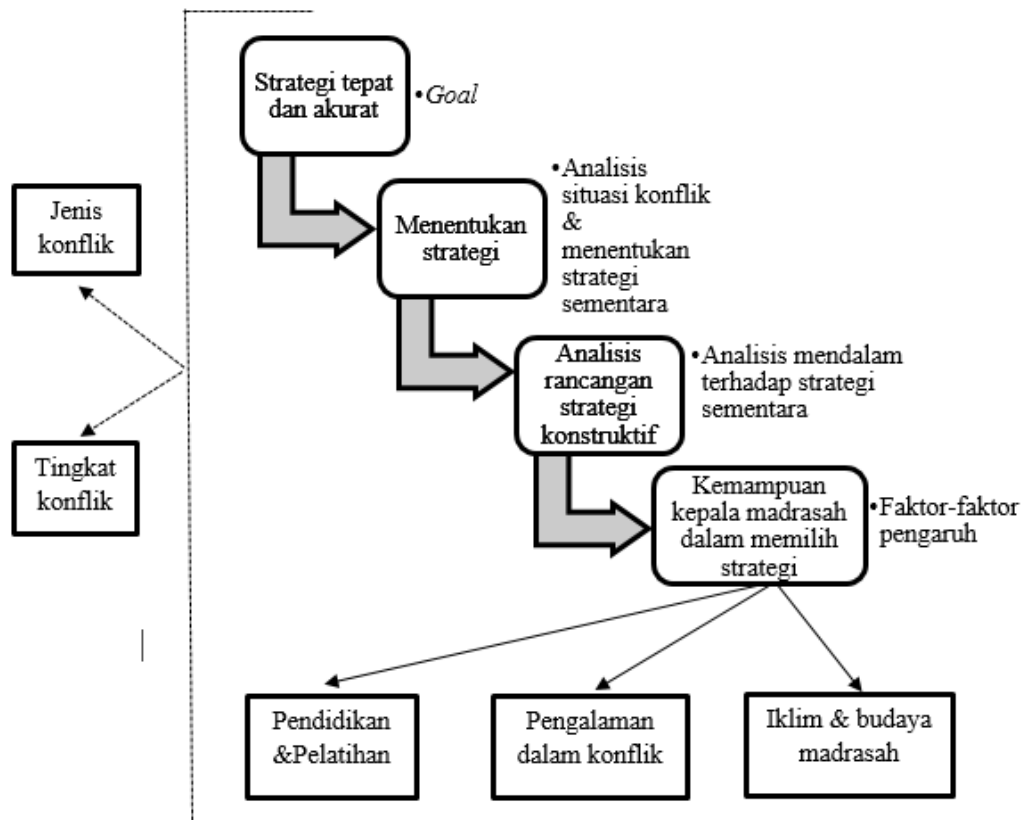
Menyusun Strategi Penyelesaian Konflik

Peneliti memberikan interpretasi dan mengkonstruksi terhadap penyusunan strategi penyelesaian konflik yang dilakukan oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak. Sehingga, berdasarkan hasil penelitian di atas dapat digambarkan struktur pola dalam menyusun strategi penyelesaian konflik yang akan peneliti sajikan pada gambar 1 yang telah disajikan sebelumnya.

Dari struktur pola di atas dapat peneliti identifikasikan relasi yang kompleks, menggambarkan proses logis yang menghubungkan berbagai elemen dalam menyusun strategi penyelesaian konflik oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak. Peneliti akan menjelaskan struktur pola tersebut dalam bentuk alur, sebagai berikut.

Faktor-Faktor Pengaruh Kemampuan Kepala Madrasah dalam Memilih Strategi

Pertama, pendidikan dan pelatihan di sini ialah segala bentuk teoritis konseptual yang relevan bagi kepala madrasah dalam memilih strategi mengelola konflik. Teori kepemimpinan, teori pendidikan, metodologi, teori organisasi, teori komunikasi dan lain-lainnya, serta praktis yang mendukung kepala madrasah dalam mengambil keputusan secara tepat dan akurat. Kedua, Pemahaman kepala madrasah terhadap iklim dan budaya madrasah akan memberikan integrasi strategi mengelola konflik yang dipilih dengan nilai-nilai dan karakteristik unik dari madrasah tersebut. Ketiga, Pengalaman kepala madrasah dalam pengelolaan konflik baik positif maupun negatif, akan mempertajam intuisi yang berperan sebagai alat evaluasi untuk memilih strategi yang lebih tepat dan akurat. Dari pengalaman ini juga kepala madrasah bisa membayangkan hasil strategi yang telah diambil.



Gambar 1: Struktur Pola dalam Menyusun Strategi Penyelesaian Konflik MAS
Nurul Hidayah Sungai Salak

Analisis Rancangan Strategi Konstruktif

Faktor-faktor di atas digunakan untuk membentuk analisis rancangan strategi konstruktif. Dalam hal ini melibatkan pemahaman mendalam dan interpretasi dari kepala madrasah terhadap teoritis dan praktis pendidikan, kepemimpinan, adaptasi strategi dengan budaya dan iklim madrasah, serta pengaplikasian pelatihan dan pengalaman masa lalu.

Hubungan dengan Kemampuan Kepala Madrasah dalam Memilih Strategi

Analisis rancangan strategi konstruktif di atas memberikan tonggak yang kuat bagi kepala madrasah dalam memilih strategi yang tepat dan akurat untuk mengelola konflik. Dalam hal ini, kepala madrasah menggabungkan berbagai aspek dan fasilitas yang telah ada, serta pengalaman sebelumnya dalam menangani konflik. Dengan demikian, kepala madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif, di mana setiap individu merasa dihargai dan konflik dapat diatasi dengan cara yang konstruktif dan berkelanjutan.

Dampak Strategi yang Tepat dan Akurat

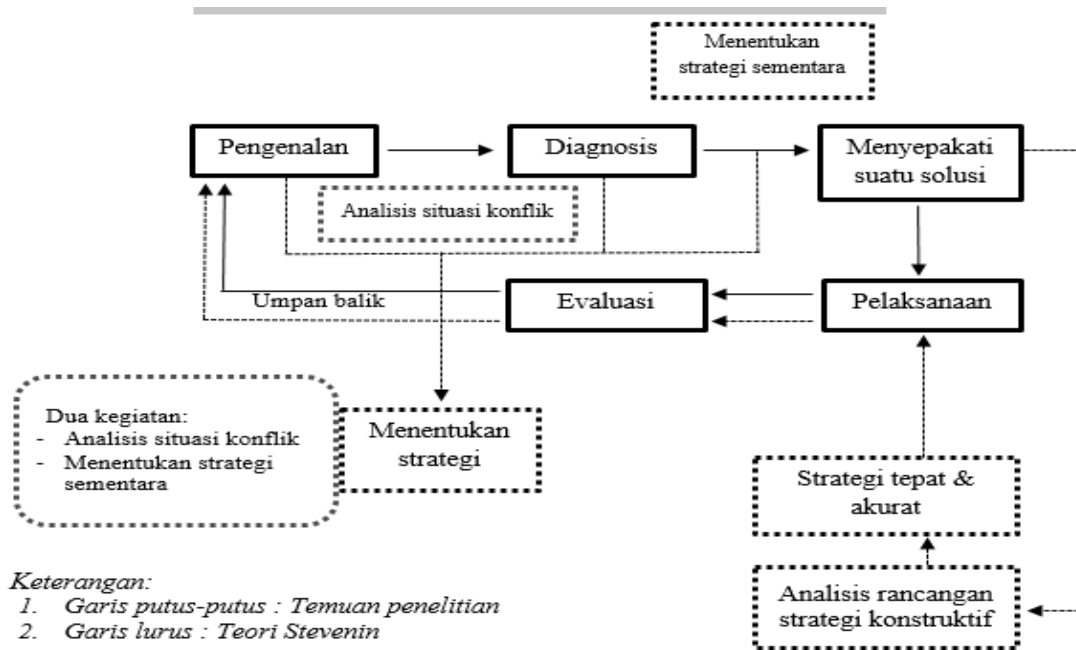
Melalui jalur pemahaman mendalam dan analisis yang detail, kepala madrasah mampu memutuskan dan menghasilkan strategi yang tepat dan akurat untuk mengelola konflik di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak. Hal ini tercerminkan dari hasil dan proses yang terperinci dan terinformasi.

Pola hubungan tersebut menggambarkan bahwa pengambilan keputusan oleh kepala madrasah dalam mengelola konflik adalah hasil dari proses dan analisis yang mendalam, terstruktur, serta mendetail dengan landasan pengetahuan, pemahaman konteks madrasah, dan pembelajaran dari pengalaman masa lalu. Faktor-faktor ini menciptakan pola pemikiran yang kompleks dalam mengelola konflik di lingkungan madrasah, yang akhirnya kemungkinan besar kepala madrasah bisa lebih baik menghadapi tantangan dan memberikan dampak positif kepada keberlangsungan madrasah, terutama dalam hal mengelola konflik. Hasil interpretasi dan konstruksi peneliti di atas ternyata menguatkan teori yang telah ada, yaitu teori dari Stevenin yang menyatakan bahwa ada lima langkah strategis dalam menghadapi konflik. Walaupun dari struktur pola yang telah ditemukan terlihat berbeda dengan struktur pola teori tersebut. Akan tetapi, dasar dari proses menyusun strategi penyelesaian konflik oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak adalah teori dari Stevenin (Nurmansyah, 2020).

Stevenin mengemukakan lima strategis dalam menghadapi konflik, yaitu:

1. Langkah I: Pengenalan, yaitu pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan seharusnya.
2. Langkah II: Diagnosis, yaitu melakukan analisis situasi konflik yang mendalam terkait siapa, apa, mengapa, di mana, dan bagaimana agar dapat berhasil dengan sempurna.
3. Langkah III: Menyepakati suatu solusi, yaitu pada tahap ini dimulai dengan mengumpulkan masukan tentang jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis.
4. Langkah IV: Pelaksanaan, yaitu strategi yang telah dipilih diimplementasikan untuk melihat konflik membawa keuntungan atau kerugian (Nurmansyah, 2020).

Hubungan temuan penelitian dengan teori terdapat pada langkah I dan II, yang pada tahapan ini menentukan strategi, yaitu kegiatan analisis situasi konflik. Sementara untuk kegiatan menentukan strategi sementara terdapat di antara langkah II dan III. Pada langkah III melakukan tahapan analisis rancangan strategi konstruktif hingga menghasilkan strategi yang tepat dan akurat. Setelah itu, masuk pada langkah IV (pelaksanaan) dan langkah V (evaluasi), serta terakhir umpan balik. Untuk lebih jelasnya lihatlah struktur hubungan teori dari Stevenin dengan temuan penelitian yang telah peneliti buat di bawah ini.



Gambar 2: Struktur Hubungan Teori dengan Temuan Penelitian

Pengelolaan Konflik Struktural Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta Nurul Hidayah Sungai Salak

Berdasarkan hasil temuan penelitian di atas dapat peneliti identifikasi bentuk-bentuk konflik struktural tenaga kependidikan yang terjadi di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak. Pertama, konflik hirarki yang terdiri dari konflik Wakabid. Kurikulum dengan guru; a) pembagian jadwal piket, guru-guru tidak ingin diletakkan piket pada hari yang jam masuknya cepat, sehingga timbul ketidakpuasan. Kurangnya komunikasi dan koordinasi yang baik, b) pembagian jadwal mengajar yang seringkali bentrok, guru-guru tidak ingin diletakkan jam mengajar pada jam siang, sehingga timbul ketidakpuasan, dan rasa tidak nyaman, c) sumber daya terbatas, ada guru mata pelajaran satu dengan yang lain merasa iri, tidak puas, merasa dikucilkan dan tidak dianggap penting, sebab mata pelajaran yang ia ajar tidak dapat dana untuk pembelian alat praktek/bahan ajar. Konflik kepala madrasah dengan guru; a) pada satu kali kesempatan guru tidak merasa puas dengan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah, sehingga menimbulkan rasa cuek dalam menjalankan keputusan tersebut, b) keterlambatan honor, pembebanan tugas yang berlebihan, ketersinggungan saat ditegur, dan miskomunikasi, perbedaan pendapat, absensi yang tidak jelas. Konflik Wakabid. Kesiswaan dengan guru; ada guru yang tidak sependapat dan sependangan dengan banyaknya kegiatan siswa di luar pembelajaran, sehingga menimbulkan rasa kesal, tidak suka, dan jengkel. Kedua, konflik formal-informal yang terdiri dari perbedaan nilai, sikap, prinsip, egoism masing-masing. Ketiga, konflik fungsional yang terdiri dari Benturan guru, Wakabid dengan program yang sudah direncanakan dengan sumber dana.

Bentuk-bentuk konflik di atas sesuai dengan teori yang ada dalam pengelolaan konflik. Konflik berdasarkan jenjang struktural ada empat bagian antara lain; konflik hierarki, fungsional, staf dengan atasan staf, formal dan informal. Konflik jenjang struktural ini adalah konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Biasanya konflik ini terjadi antar sesama individu, dari dalam diri individu, individu dengan departemen, serta departemen dengan departemen yang menimbulkan dampak terhadap kinerja (Tambunan *et al.*, 2017). Konflik hierarki adalah konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Konflik fungsional merupakan konflik yang terjadi antara fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya adalah konflik antara wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana dengan wakil kepala madrasah bidang keuangan. Konflik staf dengan atasan staf ialah konflik yang terjadi antara pimpinan staf dengan anggotanya, terutama terkait hal otoritas. Konflik formal dan informal adalah konflik yang berhubungan dengan norma di dalam organisasi. Contohnya perbedaan nilai dan prinsip (Herfandi, 2021). Sedangkan, konflik berdasarkan kegunaan/manfaat dijabarkan menjadi dua; konflik fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional bentuk konflik yang mendorong dan mendukung capaian-capaian individu, kelompok, dan organisasi dengan pengelolaan dan strategi yang baik. Sedangkan konflik disfungsional bentuk konflik yang menghalangi kinerja seseorang. Konflik ini bersifat destruktif yang merugikan organisasi (Muslim, 2020).

Seluruh konflik yang terjadi di madrasah pasti ada sumber yang menjadi sebab akibat konflik tersebut muncul. Dengan mengetahui sumber konflik kepala madrasah bisa mengevaluasi dan mengambil keputusan dengan tepat. Pengelolaan konflik juga lebih mudah jika diketahui sumber konfliknya berada di mana. Sebaliknya, jika sumber konflik lambat diketahui maka konflik meningkat lebih tinggi yang mengakibatkan disfungsional. Berdasarkan hasil temuan penelitian maka dapat peneliti ketahui bahwa sumber-sumber konflik yang terjadi di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak adalah perbedaan pendapat, persepsi, nilai, prinsip, dan kepentingan. Sumber daya terbatas, persaingan yang berlebihan, kekuasaan yang tidak jelas dan hubungan dengan tanggung jawab. Perbedaan tujuan, kecerdasan, kemampuan, bakat, minat, pengetahuan, kepribadian, sikap, dan cita-cita, serta perubahan peraturan dan perkembangan madrasah juga menjadi sumber konflik. Keseluruhan sumber konflik ini termasuk kepada sumber konflik yang berasal dari faktor internal.

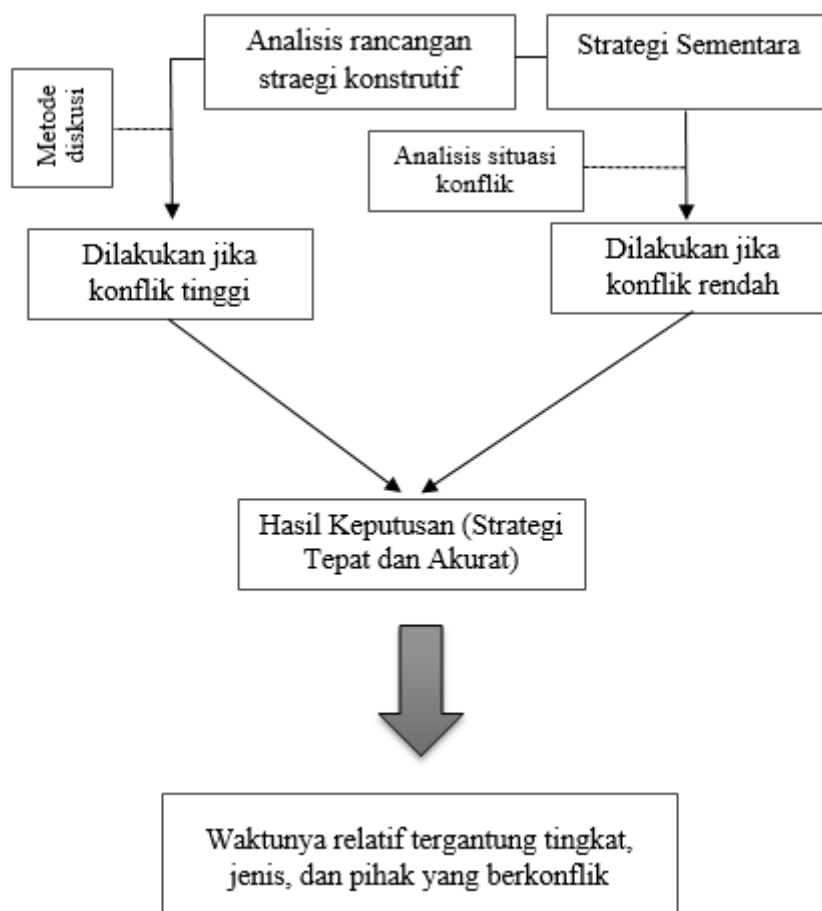
Hal di atas sesuai dengan teori dalam pengelolaan konflik, yaitu ada faktor-faktor yang menyebabkan konflik muncul ke permukaan pendidikan. Faktor-faktor itu di antaranya terhalangnya capaian target seseorang, status hilang, ketergantungan tugas satu sama lain, hilangnya kekuasaan/otonomi, sumber-sumber hilang, timbul perasaan diperlakukan tidak adil, norma dan nilai yang terancam, persepsi berbeda-beda, individual yang berbeda-beda, faktor budaya, kepentingan diri/kelompok, sosialisasi, lingkungan sosial berubah, komunikasi tidak kondusif (Watungadha, 2020) (Kumala *et al.*, 2022) (Budi, 2020).

Langkah berikutnya dalam pengelolaan konflik struktural tenaga kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak adalah melakukan analisis rancangan strategi konstruktif. Namun, sebelum melakukan analisis rancangan strategi konstruktif terlebih dahulu kepala madrasah melakukan analisis situasi konflik. Analisis situasi konflik adalah tahap awal dalam merumuskan strategi mengelola konflik yang tepat dan akurat, yang pada tahap ini kepala madrasah mencari tahu dan memahami secara mendalam mengenai sumber konflik, bentuk konflik, pihak-pihak yang masuk dalam situasi konflik, tingkat konflik, dan opsi-opsi strategi mengelola konflik. Pada tahapan ini kepala madrasah menggunakan cara berdiskusi dengan pihak-pihak yang terlibat dengan konflik yang sedang terjadi. Kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak memanggil pihak-pihak tersebut dan melakukan analisis situasi konflik lebih mendalam, selain dengan pengamatan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dari hasil pembicaraan dari kedua belah pihak kepala madrasah telah mengetahui dengan jelas konflik yang sedang terjadi, sumber konflik, bentuk konflik, pihak-pihak di dalam situasi konflik, dan tingkat konflik. Mulai dari sini kepala madrasah menentukan strategi yang tepat untuk menangani konflik tersebut. Dengan segala pertimbangan dapatlah strategi sementara untuk penyelesaian konflik yang sedang dihadapi. Pada tahap ini, selesailah analisis situasi konflik dan masuk pada tahapan analisis rancangan strategi konstruktif. Tahapan ini kepala madrasah memastikan apakah strategi yang dipilih tepat dan akurat atau tidak. Adapun cara yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan metode berdiskusi kepada wakil-wakil dan guru yang tidak sedang berkonflik. Selesai berdiskusi kepala madrasah kembali memilah, menilai, menelaah, dan mempertimbangkan seluruh hasil diskusi yang telah dilakukan dengan menggunakan segala fasilitas yang sudah peneliti jelaskan di atas.

Namun, proses analisis rancangan strategi konstruktif dilakukan apabila konflik berada pada tingkatan yang tinggi, dan kepala madrasah masih ragu dengan strategi yang telah diambil. Untuk waktu yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi yang tepat dan akurat dalam mengelola konflik sangat bervariasi, tergantung dengan situasi konflik yang terjadi. Jika konflik ringan maka akan cepat selesai, dan sebaliknya jika konflik tinggi maka butuh waktu yang lebih dalam pengelolaan. Dengan demikian, hasil interpretasi ini dapat peneliti konstruksikan dalam bentuk struktur pola yang lebih jelas yang telah peneliti buat pada gambar 3 di bawah ini.

Setelah melakukan proses-proses tersebut, barulah memasuki tahap implementasi strategi mengelola konflik. Pada tahap ini strategi mengelola konflik yang telah dipilih perlu adanya kontrol secara teratur. Kepala madrasah melihat perkembangan pihak-pihak yang berkonflik setelah diterapkan strategi penyelesaiannya. Implementasi strategi mengelola konflik diperlukan kompetensi manajerial, sosial, dan *leader* (Bakri & Hosna, 2020) agar kepala madrasah mampu membaca situasi konflik pasca penerapan strategi konflik. Dengan mengamati karakteristik situasi pasca penerapan strategi

konflik seperti yang telah disampaikan oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak (Putra, 2020) (Hidayat *et al.*, 2019).



Gambar 3: Struktur Pola Analisis Rancangan Strategi Konstruktif

Kegiatan analisis rancangan strategi konstruktif dan implementasi strategi mengelola konflik yang dilakukan oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak di atas sesuai dengan teori dari Akson dalam merencanakan strategi yang tepat dan akurat. Pertama, melakukan telaah lingkungan strategik yang terdiri dari mengidentifikasi sumber agar bisa melakukan *scanning*. Sumber dalam telaah lingkungan strategik terdiri dari tugas pokok dan fungsi (*task environment*), organisasi yang terikat satu sama lain yang disebut dengan *organization environment*. Kedua, *macro environment* yang mencakup telaah paling luas. Sumber yang satu ini berupa sektor sosial, ekonomi, politik, dan ilmu pengetahuan dan teknologi. Setelah itu, barulah melakukan *scanning* terhadap lingkungan eksternal dan internal. Berikutnya hasil *scanning* dianalisis dan diberi nilai sesuai dengan kebutuhan. Lalu merumuskan hasil *scanning* untuk kepentingan perencanaan. Kegiatan analisis lingkungan eksternal dan internal menghasilkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. proses ini mengeluarkan

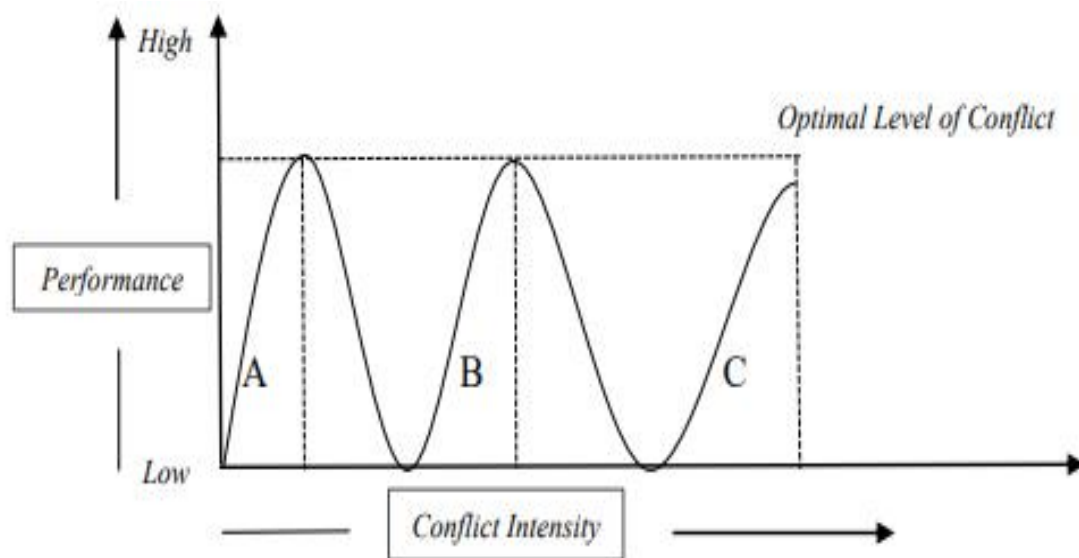
produk berupa KAFE (Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal) dan KAFI (Kesimpulan Analisis Faktor Internal), uraian ini sama dengan analisis SWOT (Akdon, 2016) (Alfatih, 2020). Kegiatan ini juga mengidentifikasi bahwa kepala madrasah menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemangku kepentingan sentral dalam meningkatkan kualitas madrasah, terutama dalam hal mengelola konflik (Hamirul, 2019) (Asf & Mustofa, 2021) (Karlina *et al.*, 2022)(Alawiyah, 2022).

Ketika sebuah strategi mengelola konflik telah diimplementasikan, maka perlu dilihat dampak yang diberikan strategi tersebut kepada madrasah. Dampak konflik memberikan perkembangan yang signifikan bagi produktivitas madrasah. Untuk itu, kepala madrasah sebagai manager dan leader harus mampu menarik situasi konflik kepada dampak yang bersifat fungsional. Peran kepala madrasah sangatlah urgen bagi pengelolaan konflik di madrasah. Jika kepala madrasah gagal membawa konflik pada tingkat optimal, maka konflik bersifat disfungsional yang memberikan dampak negatif bagi produktivitas tenaga kependidikan. Penurunan motivasi untuk pergi ke madrasah, lingkungan kerja menjadi tidak kondusif, komunikasi menjadi terputus, hubungan kerjasama menjadi menurun adalah sebagian dampak negatif yang dicurahkan oleh konflik yang tidak dikelola dengan baik. Namun, jika dikelola dengan tepat maka konflik memberikan dampak positif bagi madrasah, terutama dalam hal peningkatan produktivitas kerja. Ide-ide, solusi alternatif, dan keakraban lebih terjalin jika konflik bisa dikelola dengan baik. Permasalahan pun tidak menjadi lebih besar yang dapat merusak kinerja pihak-pihak yang berkonflik. Tenaga kependidikan dengan senang hati melakukan tugas-tugas secara profesional.

Hal ini sesuai dengan teori konflik dari George Simmel, yaitu berbeda dengan teori Karl Marx dan Max Weber yang memandang konflik itu berasal dari kekerasan, ketidakadilan, distribusi sumber langka, revolusioner lalu berakhir pada perubahan struktural sistem sosial. Simmel dalam Wahyudi berpandangan terbalik, ia berkeyakinan konflik bisa datang di mana saja. Dengan konflik sosial tersebut bisa mendorong solidaritas, kerjasama yang makin kuat, kesatuan, kekokohan, serta berubahnya tata kehidupan (Wahyudi, 2021) (Nendissa, 2022). Akhirnya, berdasarkan interpretasi di atas dan hasil penelitian dapat peneliti pahami bahwa kepala madrasah menganut paradigma hubungan manusia (*human relations view of conflict*). Oleh karena itulah dampak yang diberikan oleh hasil pengelolaan konflik tidak selalu positif. Sehingga, jika diilustrasikan hubungan dampak konflik dengan produktivitas kerja tenaga kependidikan yang dikelola oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak berdasarkan teori dari R. J. Aldag, T. M. Stearns, dan Robbins, yaitu sesuai dengan gambar 4 pada halaman berikutnya.

Dari gambar struktur hubungan tersebut dapat diketahui bahwa tingkat produktivitas tidak menentu dan tidak pasti, terkadang naik dan terkadang turun. Konflik yang dikelola tidak konsisten berada pada tingkat konflik optimal yang memberikan dampak positif. Hal ini disebabkan oleh paradigma yang digunakan oleh

kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak, yang dalam paradigma itu tidak ada upaya untuk menstimulasi dan mempertahankan konflik optimal.



Gambar 4: Dampak Konflik Terhadap Produktivitas Kerja MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

R. J. Aldag, T. M. Stearns, dan S. P. Robbins dalam Wahyudi membagi transisi pemikiran tentang konflik ke dalam tiga paradigma, yaitu; paradigma tradisional (*traditional view of conflict*), paradigma hubungan manusia (*human relations view of conflict*), dan paradigma interaksionisme/pluralis (*interactionism/pluralistic view of conflict*) (Wahyudi & Hidayat, 2019)(Wahyudi, 2021). Paradigma tradisional menganggap konflik sebagai peristiwa yang negatif dan identik dengan kekacauan, destruktif, dan dapat merugikan kelangsungan organisasi, karena itu harus dicegah dan harus ditiadakan. Paradigma ini konsisten terhadap sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok sehingga konflik berkonotasi negatif sebagai dampak dari komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan di antara anggota, dan pemimpin tidak tanggap terhadap aspirasi dan kebutuhan para bawahan (Wahyudi & Hidayat, 2019). Paradigma hubungan manusia berkeyakinan bahwa manusia merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi, karena itu penghargaan dan perlakuan secara manusiawi, serta penciptaan iklim kondusif yang dapat memenuhi kebutuhan bawahan. Paradigma ini berpendapat bahwa konflik adalah peristiwa yang normal dalam interaksi antar individu atau kelompok di dalam organisasi. Konflik sebagai peristiwa yang tidak dapat dihindari dan keberadaan konflik dapat memacu dinamika organisasi (Wahyudi & Hidayat, 2019). Paradigma interaksionis atau pluralis berusaha menstimulasi dan menciptakan konflik apabila diketahui kelompok bersifat apatis, statis, dan tidak tanggap terhadap perubahan dan inovasi. Paradigma ini mendorong pemimpin untuk

mempertahankan suatu tingkat konflik yang optimal yang dapat menciptakan inovasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi, serta kritis terhadap kegiatan intern organisasi (Wahyudi & Hidayat, 2019)(Kristanto, 2020).

Tahapan terakhir dari pengelolaan konflik struktural di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak adalah melakukan evaluasi. Segala macam jenis konflik yang terjadi di madrasah merupakan alat evaluasi untuk pengelolaan konflik berikutnya. Pengalaman-pengalaman dalam menangani konflik dijadikan sumber referensi untuk memperdalam dan memusatkan pada pengelolaan konflik dengan strategi yang tepat dan akurat. Dengan begitu, kemampuan kepala madrasah akan terus meningkat dalam hal pengelolaan konflik di madrasah. Kepala madrasah terus belajar dari penanganan sebelumnya untuk dijadikan evaluasi dan wahana pementapan diri.

Kendala-Kendala dalam Pengelolaan Konflik Struktural Tenaga Kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

Pengelolaan konflik di setiap madrasah tentu memiliki kendala-kendala yang tidak sama dan bermacam-macam. Kendala-kendala ini sering kali menggiring konflik tertarik pada situasi disfungsional. Oleh karena itu, penting bagi kepala madrasah untuk mengatasi kendala-kendala ini agar pengelolaan konflik dapat berjalan efektif dan efisien. Sama halnya dengan MAS Nurul Hidayah Sungai Salak yang juga terdapat kendala yang menghalangi kepala madrasah dalam melakukan pengelolaan konflik struktural. Kendala tersebut berupa konflik yang tidak naik ke permukaan dan sukar terdeteksi oleh kepala madrasah. Apalagi kedua belah pihak memang berdiam diri saja tanpa ada kemauan untuk menyelesaikan konflik tersebut. Ego dan rasa gengsi dominan dialami oleh orang yang berkonflik secara diam-diam. Akan tetapi, jika konflik dibiarkan terus akan sampai pada titik di mana kedua belah pihak tidak tahan dengan suasana kerja yang tidak kondusif. Akhirnya, konflik tiba pada tingkat yang tinggi dan muncul ke permukaan, jika terjadi semacam ini sulit untuk menanganinya. Cara kepala madrasah mengetahui konflik adalah dengan memperhatikan karakteristik dari konflik diam-diam, berupa komunikasi yang buruk, saling diam, sinis, dan tidak tegur sapa antara satu dengan yang lain. Dengan demikian kepala madrasah dapat memulai pengelolaan konflik dengan cara memanggil satu persatu dari pihak yang berkonflik untuk ditanyai mengenai dugaan kuat konflik yang sedang terjadi.

Kendala dalam mengatasi konflik diam-diam adalah tidak ada komunikasi antara dua belah pihak, enggan membuka permasalahan yang sedang dipendam. Sehingga pendekatan persuasif dilakukan oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak untuk mengatasi pihak-pihak yang tidak terbuka dengan situasi konflik yang sedang terjadi. Aktivitas menggali informasi dari pihak-pihak berkonflik memakan waktu yang cukup lama, akibat dari ketertutupan diri karena rasa gengsi, egoisme, merasa paling benar, dan tidak merasa bersalah. Berdasarkan interpretasi tersebut dan hasil penelitian dapat peneliti ekstraksikan kepada teori Tosi mengenai konflik diam-diam. Hal di atas termasuk kepada konflik yang berada pada tahap rendah dan yang nantinya memicu

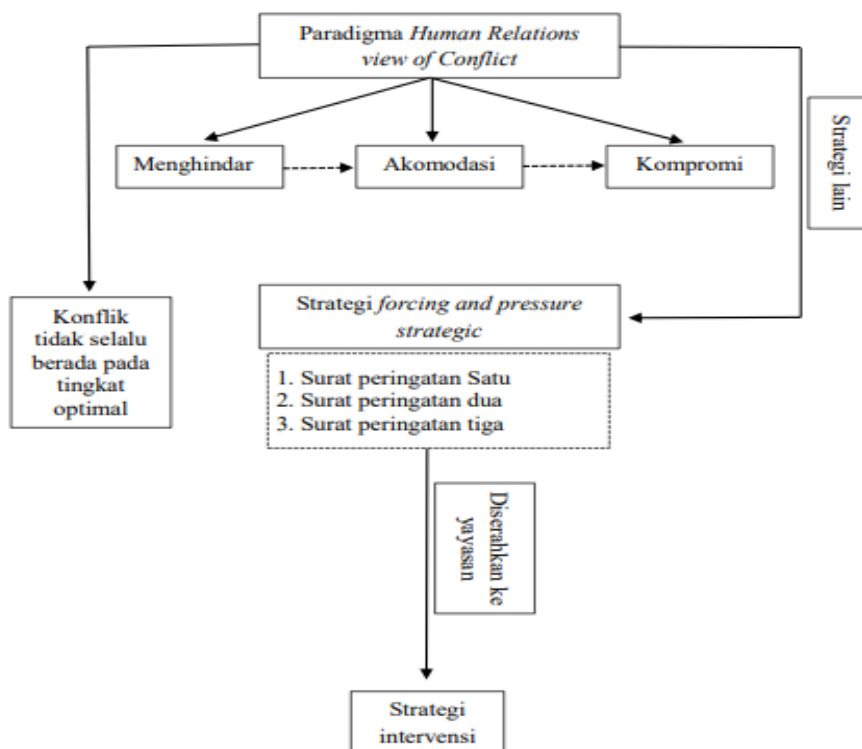
konflik yang tinggi. Situasi konflik semacam ini dinamakan oleh Tosi sebagai peristiwa *frustration* dan peristiwa *perceived conflict*.

Tosi dalam Hengki memandang proses terjadinya konflik bermula dari rasa kekecewaan yang dipendam tanpa ingin atau sulit mengungkapkannya. Tosi menyebutnya dengan istilah peristiwa *frustration*. Tosi beranggapan orang yang berkonflik pasti akan melibatkan perasaan. Apapun argumentasinya, hasilnya, idenya pasti akan bermain pada perasaan. Lalu individu pada tahap ini berusaha menahan agar kekecewaan ini tidak bertransformasi konflik, tapi malah batinnya menjadi frustasi (Budi, 2020). Beralih pada tahap berikutnya dengan sebutan *perceived conflict*, dua belah pihak sudah peka dan merasakan ada pertentangan yang menaikkan konflik ke permukaan. Suasana makin gila, memanas dengan tidak adanya salah satu pihak yang mengalah, merasa diri sendiri paling benar. Ego, kepentingan pribadi, dan perdebatan tiada berkesudahan (Budi, 2020) (Tambunan *et al.*, 2017). Setelah proses di atas dilalui konflik muncul terang-terangan dengan wujud suara nada tinggi, ekspresi wajah yang marah, teriakan, bentakan, saling tunjuk-menunjuk, mata memerah, urat leher tegang, rahang mengeras dan lain-lain. Barulah tahap berikutnya masuk *conflict resolution*, pihak berkonflik mulai ingin mengelola konflik dengan cara masing-masing. Terakhir tahap *outcomes*, dampak konflik yang didapatkan dengan tergantung bagaimana cara mengelolanya (Budi, 2020)(Makuntai, 2016).

Strategi Mengelola Konflik Struktural Tenaga Kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

Berdasarkan seluruh data di atas dapat peneliti pahami bahwa strategi mengelola konflik yang digunakan oleh kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak begitu beragam, tergantung kepada sumber konflik, bentuk konflik, tingkatan konflik, situasi konflik, dan pihak-pihak yang sedang berkonflik. Namun, satu hal yang dapat peneliti simpulkan bahwa kepala madrasah selalu menggunakan strategi penyelesaian konflik (*conflict resolution*) (Nurmansyah, 2020) (Dalimunthe, 2016) dengan strategi yang digunakan antara akomodasi, menghindar, dan kompromi(Nurmansyah, 2020) (Wahyudi & Hidayat, 2019) dengan tujuan pihak berkonflik dapat berdamai. Pada tahap pertama kepala madrasah melakukan strategi menghindar, yang hal ini terlihat ketika kepala madrasah menarik diri untuk mencari informasi terkait konflik yang sedang terjadi. Kedua, kepala madrasah menggunakan strategi akomodasi yang dalam hal ini ia memberikan pandangan agar pihak berkonflik dapat berdamai demi menjaga hubungan yang baik, dan mengutamakan kepentingan madrasah. Ketiga, strategi kompromi dilakukan jika dua strategi tersebut gagal. Kepala madrasah mengambil keputusan yang paling dekat dengan tujuan masing-masing. Strategi lain yang digunakan oleh kepala madrasah ialah strategi intervensi. Adapun tahapan dalam memasuki intervensi, antara lain; pertama kepala madrasah memberikan surat peringatan satu kali, jika berulang lagi akan diberikan kembali surat peringatan untuk kedua kalinya. Ketika sampai pada surat peringatan ketiga, maka konflik akan diserahkan kepada yayasan.

Berdasarkan interpretasi di atas dan hasil penelitian dapat peneliti pahami bahwa kepala MAS Nurul Hidayah Sungai Salak juga menggunakan kekuasaan untuk menyelesaikan konflik dengan strategi paksaan dan penekanan (*forcing and pressure strategic*) (Rusdiana, 2015) (Dalimunthe, 2016). Biasanya strategi ini digunakan sebagai upaya terakhir untuk mengakhiri perselisihan, yang memaksa pihak lain untuk mengalah. Perilaku kepala madrasah dalam mengelola konflik ternyata bersumber dari paradigma hubungan manusia (*human relations view of conflict*), yang membuat konflik tidak selalu berada pada tingkat optimal, sehingga dampaknya pun juga tidak menentu. Penggunaan kekuasaan ini, meskipun efektif dalam jangka pendek, dapat menimbulkan ketegangan dan ketidakpuasan jangka panjang di antara tenaga kependidikan. Oleh karena itu, penting bagi kepala madrasah untuk mempertimbangkan solusi yang lebih konstruktif dan kolaboratif dalam mengelola konflik, seperti meningkatkan pengetahuan konseptual tentang pengelolaan konflik, pengembangan kompetensi interpersonal, dan mengikuti pelatihan yang relevan.



Gambar 5: Strategi Mengelola Konflik MAS Nurul Hidayah Sungai Salak

PENUTUP

Simpulan

Dari uraian diatas dapat peneliti dua kesimpulan berdasarkan rumusan masalah yang peneliti lakukan, antara lain sebagai berikut:

1. Strategi kepala madrasah dalam mengelola konflik tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Nurul Hidayah Sungai Salak, Kabupaten Indragiri

Hilir selalu menggunakan strategi penyelesaian konflik (*conflict resolution*) dengan strategi akomodasi, menghindar, dan kompromi. Kepala madrasah MAS Nurul Hidayah Sungai Salak, Kabupaten Indragiri Hilir juga menggunakan strategi paksaan dan penekanan (*forcing and pressure strategic*) sebagai upaya terakhir untuk menyelesaikan konflik, di mana dalam strategi ini kepala madrasah mengeluarkan surat peringatan yang berisi teguran, sanksi, dan pengikatan posisi. Jika, sampai pada surat peringatan yang ketiga kalinya maka penyelesaian konflik akan diserahkan kepada yayasan. Pengelolaan konflik yang dilakukan ini dipengaruhi oleh paradigma hubungan manusia (*human relations view of conflict*) yang dianut oleh kepala madrasah, oleh karena itulah dampak yang diberikan tidak menentu, dan konflik tidak selalu berada pada tingkat optimal.

2. Dalam mengelola konflik tenaga kependidikan, yang menjadi kendala dalam pengelolaan tersebut adalah adanya konflik diam-diam yang sukar terdeteksi. Kendala lainnya tidak ada keterbukaan antara dua belah pihak yang saling mementingkan ego dan gengsi.

Saran

Berdasarkan pengamatan peneliti, maka dapat peneliti berikan saran kepada madrasah terkait pengelolaan konflik tenaga kependidikan di MAS Nurul Hidayah Sungai Salak, Kabupaten Indragiri Hilir, yaitu:

1. Kepala madrasah melakukan pendalaman konseptual terkait strategi mengelola konflik, bisa berupa strategi pengurangan konflik ataupun strategi stimulasi konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja tenaga kependidikan.
2. Penguatan kompetensi kepala madrasah secara maksimal agar strategi mengelola konflik bisa lebih tepat dan akurat.
3. Perbanyak mengikuti pelatihan dalam hal kepemimpinan, terutama dalam pengelolaan konflik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2016). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)* (Riduwan, K. Abdulmutalib, E. A. Kuntjoro, & Subandi (Eds.)). Alfabeta.
- Alawiyah, D. (2022). *Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MTs Al-Ihsan Pamulang*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Alfatih, R. M. A. J. (2020). *Strategi Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik di MA Al-Hikmah Jakarta* [Jakarta: FITK UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]. <https://Repository.Uinjkt.Ac.Id/Dspace/Handle/123456789/51065>
- Asf, J., & Mustofa, S. (2021). *Supervisi Pendidikan (Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawasan Sekolah dan Guru)* (R. K. Ratri (Ed.)). Ar-Ruzz Media.
- Bakri, M., & Hosna, R. (2020). *Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam*

- Meningkatkan Pendidikan Mutu Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Al-Ma'arif 02 Singosari Malang. *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 31(2), 324–339. <https://doi.org/10.33367/Tribakti.V31i2.1257>
- Budi, H. I. S. (2020). *Manajemen Konflik: Mengelola Marah dan Stres Secara Bijak* (A. D. Nabila (Ed.)). Deepublish.
- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal BAHAS*, 27(1). <https://doi.org/10.24114/Bhs.V27i1.5657>
- Darmalaksana, W. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1–6.
- Fathorrahman. (2021). Manajemen Konflik dan Stres di Sekolah. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 12(2), 183–200. <https://doi.org/10.47766/Itqan.V12i2.122>
- Hamirul. (2019). Peran Kepala Sekolah Sebagai Edukator Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan di SMA Negeri I Muara Bungo. *Jurnal Efektor*, 6(1), 52–60. <https://doi.org/10.29407/E.V6i1.12546>
- Herfandi, H. (2021). *Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Restu Experience Perawang Di Kabupaten Siak*. <http://repository.uir.ac.id/id/eprint/4685%0ahttps://repository.uir.ac.id/4685/1/Herfandi.pdf>
- Hidayat, R., Dyah M, V., & Ulya, H. (2019). Kompetensi Kepala Sekolah Abad 21: Sebuah Tinjauan Teoritis. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 4(1), 61–68. <https://doi.org/10.34125/Kp.V4i1.394>
- Karlina, T., Manalu, M., & Amini, M. (2022). Profil Fungsi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 9650–9660. <https://doi.org/10.31004/basicedu.V6i6.4088>
- Kristanto, A. (2020). *Manajemen Konflik*. Gava Media.
- Kumala, E. N. S., Amalia, T., Aulia, D. R., & Yaqin, M. A. (2022). Peran Kepala Sekolah dalam Menangani Sumber-Sumber Konflik yang Terjadi di SDS Ulul Albab. *Religion: Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya*, 1(6), 65–76. <https://doi.org/10.55606/Religion.V1i6.24>
- Makuntai, M. (2016). Strategi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Konflik Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Paguat [Universitas Negeri Gorontalo]. In *Skripsi* (Vol. 1, Issue 131411068). <https://repository.ung.ac.id/skripsi/show/131411068/Strategi-Kepala-Sekolah-Dalam-Pengelolaan-Konflik-Guru-Di-Madrasah-Tsanawiyah-Negeri-Paguat.html>
- Mulyati, E., Suherman, U., & Ahman. (2021). Strategi Penanganan Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Indonesian Journal of Guidance and Counseling: Theory and Application*, 10(2), 01–12. <https://doi.org/10.15294/Ijgc.V10i2.53137>
- Muslim, A. (2020). Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah. *Jurnal Paedagogy*, 1(1), 17–27. <https://doi.org/10.33394/Jp.V1i1.3055>
- Nendissa, J. E. (2022). Teori Konflik Sosiologi Modern Terhadap Pembentukan Identitas Manusia. *Jurnal Pendidikan Sosiologi Undiksha*, 4(3), 69–76. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/jpsu/article/view/53615>
- Nurmansyah. (2020). *Manajemen Konflik*. Unilak Press.
- Putra, J. A. (2020). Peran Kepala Sekolah Sebagai Inovator di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kota Pariaman. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 347–

355. <https://doi.org/10.24036/Bmp.V2i1.3773>
- Rusdiana. (2015). *Manajemen Konflik* (P. 329). Pustaka Setia. <http://digilib.uinsgd.ac.id/11520/1/mako.pdf>
- Sudarmanto, E., Sari, D. P., Tjahjana, D., S, E. W., Mardiana, S. S., Purba, B., Purba, S., Irdawati, Tjiptadi, D. D., Syafrizal, Kato, I., Rosdiana, Manalu, N. V., & Sn, A. (2021). Manajemen Konflik. In R. Watrinhos (Ed.), *Manajemen Konflik*. Yayasan Kita Menulis. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=Mzgneaaaqbj&oi=fnd&pg=pa105&dq=Manajemen+Konflik&ots=Pxyvcwwgkd&sig=2wtedyuormep8q9bzjml6j8zrk&redir_esc=y#v=onepage&q=Manajemen Konflik&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=Mzgneaaaqbj&oi=fnd&pg=pa105&dq=Manajemen+Konflik&ots=Pxyvcwwgkd&sig=2wtedyuormep8q9bzjml6j8zrk&redir_esc=y#v=onepage&q=Manajemen%20Konflik&f=false)
- Tambunan, A. M., Huda, M., Nyoman, I., & Degeng, S. (2017). Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Full Day School. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian dan Pengembangan*, 2(6). <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/>
- Wahyudi. (2021). *Teori Konflik dan Penerapannya Pada Ilmu-Ilmu Sosial*. Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.
- Wahyudi, & Hidayat, W. (2019). *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi*. Alfabeta.
- Watungadha, F. E. (2020). *Strategi Manajemen Konflik Organisasi Sektor Publik* (M. F. Rohman & W. N. Muharrik (Eds.)). Media Nusa Creative.