KEMENTERIAN AGAMA
PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI MADRASAH TSANAWIYAH PUTRA-PUTRI LAMONGAN

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S-1)

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
No. KLAS: K T-2011 023 KI
No REG : T-2011/KI/023
ASAL BUKU :
TANGGAL :

Oleh .

NUZULISNAINI PUSPITA
NIM : D03206043

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
JANUARI 2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

Nama : **Nuzulisnaini Puspita**

NIM : **D03206043**

Judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI MTS. PUTRA-PUTRI LAMONGAN**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 11 Januari 2011
Pembimbing,

Drs. H. Mahfudh Shalahuddin, M. Pd
NIP. 19540606198220031007

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh **Nuzulisnaini Puspita** ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Surabaya, 26 Januari 2011
Mengesahkan,
Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M. Ag
NIP. 196203121991031002

Ketua,

Drs. H. Mahfudh Shalahuddn, M. Pd
NIP. 19540606198220031007

Sekretaris,

Ni'matus Sholihah, M. Ag
NIP. 197308022009012003

Penguji I,

Dra. Husniyatus Salamah Z, M. Ag
NIP. 196803211994032003

Penguji II,

Dr. Hanun Asrohah, M. Ag
NIP. 196804101995032002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Skripsi oleh Nuzulisnaini Puspita, 2011, Judul: ***Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan.*** Pembimbing: Drs. H. Mahfudh Shalahuddin, M. Pd.

Setiap kepemimpinan yang mengelola konflik pasti tadak akan terlepas dengan istilah pengaturan konflik, atau yang lebih umum manajemen konflik. Oleh karena itu, konflik yang terjadi dalam madrasah atau lembaga lain membutuhkan pengelolaan yang baik, dengan mengelola dan mengatur konflik tersebut sesuai dengan manajemen konflik. Karena manajemen konflik adalah proses pengelolaan dan pengaturan konflik agar tidak berakibat pada kerusakan sebuah lembaga atau organisasi. Dan kemudian faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidak cocokan atau konflik itu bisa diminimalisir oleh kepala madrasah, sehingga madrasah dapat mengalami berbagai perkembangan dalam hal kinerja karyawan dan mampu menghasilkan kerja yang berkualitas.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah bagaimana kepemimpinan dalam pengelolaan konflik, bagaimana kinerja karyawan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan, dan bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan.

Kemudian penulis menggunakan metode penelitian kualitatif (*qualitatife researh*) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dan bersifat induktif berdasarkan faktor-faktor yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikontsruksikan menjadi teori. Dengan menggunakan metode penelitian lapangan *(field research)* penggalian data diambil dari hasil wawancara/ interview, observasi,dokumentasi dan lain-lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diketengahkan dengan cara menganalisa sumber data yang ada. Yang hasilnya di catat dan dikualifikasikan menurut kerangka yang sudah ditentukan.

Hasilnya bahwa kepemimpinan dalam penglolaan konflik di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Sehingga kepala madrasah (pemimpin) mampu menyeimbangkan antara sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak cocokan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan. Yang dampaknya, hampir seluruh karyawan yang ada dibawah pimpinan kepala madrasah memandang konflik bukan sesuatu yang sakral dan menakutkan, akan tetapi memandang konflik sebagai alat untuk memotivasi diri karyawan dalam meningkatkan kerja.

Keynote: *Kepemimpinan, Pengelolaan Konflik, Kinerja.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN SAMPUL ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI iv
MOTTO v
PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
BAB I: PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 7
B. Rumusan Penelitian 7
C. Tujuan Penelitian 7
D. Kegunaan Penelitian 8
E. Definisi Operasional 9
F. Metodologi Penelitian 11
G. Sistematika Penulisan Laporan 18
BAB II: KAJIAN TEORI 21
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik 21
1. Pengertian Kepemimpinan 21
2. Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Konflik 29
3. Sumber-sumber Konflik 35
B. Peningkatan Kinerja Karyawan 40
1. Pengertian Kinerja Karyawan 40
2. Motivasi Kerja Karyawan 46

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Pengelolaan Kinerja Karyawan 49
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan 55
1. Karakteristik Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan 55
2. Strategi Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan 61
3. Metode-Metode Pengelolaan Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan 69
BAB III: PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA 73
A. Gambaran Umum Tentang Objek Penelitian 73
1. Sejarah Berdirinya MTs. Putra-Putri Lamongan 73
2. Letak Geografis MTs. Putra-Putri Lamongan 73
3. Visi dan Misi MTs. Putra-Putri Lamongan 74
4. Keadaan Sumber Daya Manusia MTs. Putra-Putri Lamongan 75
5. Sarana dan prasarana MTs. Putra-Putri Lamongan 75
6. Stuktur organisasi MTs. Putra-Putri Lamongan 78
B. Penyajian Data 80
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan 81
2. Peningkatan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan 94
3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan 108
C. Analisis Data 114
1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan 115
2. Pemaparan Peningkatan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan 120

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan.....123
BAB IV: PENUTUP.....127
A. Simpulan.....127
B. Saran.....128
DAFTAR PUSTAKA.....130
LAMPIRAN-LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Pandangan mengenai bentuk konflik

Tabel 2 : Keadaan Sumber Daya Manusia Di MTs. Putra Putri Lamongan

Tabel 3 : Rombongan Belajar 4 tahun terakhir

Tabel 4 : Ruang Laboratorium

Tabel 5 : Perlengkapan Administrasi

Tabel 6 : Perlengkapan Kegiatan Belajar Mengajar

Tabel 7 : Perlengkapan Olah Raga

Tabel 8 : Ruang yang dimiliki

Tabel 9 : Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedomam Wawancara

Lampiran 2 : Surat Tugas Dosen Pembimbing

Lampiran 3 : Kartu Konsultasi Skripsi

Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian

Lampiran 5 : Surat Keterangan Madrasah

Lampiran 6 : Profil Madrasah

Lampiran 7 : Data Statistik Madrasah

Lampiran 8 : Program Kerja Madrasah

Lampiran 9 : Struktur Tata Kerja Madrasah

Lampiran 10 : Petugas Personalia Tata Usaha

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam setiap organisasi pasti tidak terlepas dengan manajemen, baik itu organisasi kemasyarakatan, politik, pendidikan, bahkan organisasi kepemerintahan Republik Indonesia sekalipun, dan lain sebagainya. Intinya dalam kehidupan manusia yang terkait ruang dan waktu tidak akan pernah lepas dari sebuah manajemen. Karena manajemen dalam sebuah organisasi dipandang sebagai serangkaian kegiatan atau proses yang di dalamnya mencakup cara-cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai sumber untuk mencapai tujuan organisasi. Dari kegiatan mengkoordinasi dan mengintegrasi berbagai sumber daya tersebut dibutuhkan perangkat manajerial yang meliputi banyak aspek, namun yang paling utama dan esensial dari aspek-aspek tersebut ialah perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan, dan pengawasan (controlling)[1].

Dan organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang sedang bekerja bersama melalui pembagian tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang bersifat umum[2]. Manusia dengan sengaja dipersatukan dalam sebuah lingkup saling kerjasama untuk mancapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian manusia tersebut yang berada didalam sebuah organisasi tersebut yang dimaksud dengan karyawan, atau yang mengelola organisasi sesuai dengan level manajemen dan pembagian

---

[1] Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rsdakarya: Bandung, 1996, hal: 13
[2] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Raja Grafindo: Jakarta, 1999, hal: 59-60

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wewenang tertentu. Dan dalam organisasi juga terdapat suatu sistem dan bentuk hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan dengan cara se-efisien mungkin. Meskipun organisasi merupakan sebuah wadah kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, dalam sebuah organisasi terdiri dari bermacam-macam individu dengan pembawaannya yang unik serta berbagai kepentingan berbeda dan setiap harinya saling berinteraksi. Dan dari perbedaan tersebut yang kemudian menjadi penyebab munculnya konflik yang harus dihadapi dan harus ditemukan bagaimana solusi yang terbaik dalam menghadapi konflik tersebut oleh pimpinana organisasi.

Kemudian kaitannya dengan lembaga pendidikan, seorang kepala sekolah/ madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di madrasah. Kemudian ketika terjadi konflik dalam sebuah lembaga tersebut, maka kepala madrasah harus menjadi pemeran utama dalam mengelola konflik. Apabila konflik tersebut dikelola dengan baik oleh kepala madrasah, maka konflik akan menjadi faktor utama dalam meningkatkan manajemen yang semakin bagus. Konflik dalam sebuah lembaga memang tidak dapat dihindari, dan semua lembaga tersebut pasti mengalami hal yang sama. Oleh karena itu, pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala madrasah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala madrasah sebagai pimpinan di madrasah harus mampu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negative. Kepala madrasahseharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong madrasah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program madrasah.

Konflik tersebut dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan. Ia dapat dilihat secara jelas dan dapat pula tersembunyi. Dalam hal ini yang dimaksud adalah segala macam bentuk pertikaian yang terjadi dalam organisasi, baik antara seseorang dengan seseorang lainnya, antara seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan organisasi secara keseluruhan[3].

Dengan demikian setiap manusia dalam melakukan tindakannya selalu timbul dan muncul dari adanya dorongan yang ada pada diri seseorang. Kalau dorongan tersebut baik maka tingkah laku seseorang akan menjadi baik, sebaliknya kalau dorongan itu bersifat negatif maka bentuk perilakunya akan menimbulkan masalah. Salah satu karakteristik kelompok yang penting adalah bahwa suatu kelompok dalam organisasi terdapat banyak alasan terjadinya konflik baik antar individu atau antar kelompok, dan konsekuensinya ini mungkin baik bagi organisasi atau mungkin pula sangat negatif.

Pada umumnya, konflik organisasi (organization conflic) adalah ketidak sesuaian dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul

---

[3] Adam Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru: Bandung, 1989, hal: 169

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya - sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaaan status, tujuan, nilai atau persepsi[4]. Kemudian pandangan teori manajemen terhadap konflik tesebut terpecah menjadi dua kelompok. Pertama, manajemen tradisional memandang bahwa suatu konflik dapat dihindari atau bahkan dihilangkan. Organisasi yang baik adalah jika didalamnya tidak dijumpai adanya konflik. Oleh karenanya konflik dalam intensitas yang bagaimanapun sedapat mungkin harus dihindari. Pandangan ini juga melihat konflik akibat kesalahan manajemen. Kedua, manajemen modern memandang konflik dapat meningkatkan kinerja organisasi jika dikelola dengan baik. Organisasi yang bermutu justru di dalamnya dapat dijumpai muatan-muatan konflik yang akhirnya justru dapat menstimulasi dan memotifasi karyawan untuk meraih prestasi yang baik[5].

Menurut Dr. Winardi SE ada 2 macam konflik dalam pengorganisasian yaitu konflik yang merugikan (destruktif) dan konflik yang menguntungkan (konstruktif) bagi orgnanisasi. Disinilah peran penting kepala madrasah dapat mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam sebuah lembaga dan memanfaatkan konflik tersebut serta menjadikannya konflik yang konstruktif bagi lembaga tersebut. Oleh sebab itu, manajemen konflik sangat dibutuhkan oleh organisasi atau sebuah lembaga untuk dapat mengembangkan dan mengarahkan organisasi kearah yang lebih baik, dengan adanya konflik organisasi akan dapat lebih mematangkan pemikiran dalam

---

[4] T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi ke-2*, BPFE: Yogyakarta, 2003, hal: 346

[5] Jusuf Irianto, *Isu-isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Insan Cendekia: Surabaya, 2001, hal: 38

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi, baik kepala madrasah, ataupun karyawan yang terlibat dalam konflik tersebut.

Sedangkan konflik yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan adalah konflik struktural, dimana konflik tersebut adalah konflik yang terjadi antara garis staf dan garis line, bahkan antara top manajer dengan midle manajer. Berangkat dari konflik struktural tersebut, maka peneliti mencoba menyelesaikan skripsinya di Madrsah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan. Dan kemudian konflik oganisasi yang dapat mematangkan pemikiran dalam lembaga tersebut akan memotivasi kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan level manajemen dan wewenang yang telah diberikan oleh kepala madrasah. Sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat, selama kepala madrasah mengelola konflik tesebut dengan baik. Dan secara psikologis, individu kayawan yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu karyawan tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Terlepas dari pembahasan diatas, MTs Putra-Putri Lamongan menurut hemat penulis juga merupakan satu lembaga pendidikan yang kepala madrasahnya mengupayakan untuk mengelola konflik sehingga karyawan, dalam hal ini adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru dan staff yang berada dilingkungan tersebut menjadi lebih meningkat kinerjanya dalam pencapaian misi lembaga pendidikan. Hal inilah yang tidak dilakukan oleh lembaga-lembaga lainnya, karena kebanyakan lembaga pendidikan yang lain menghindari dan mencegah terjadinya konflik. Akan tetapi berbeda dengan MTs. Putra-Putri Lamongan yang menjadikan konflik tersebut sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Sebenarnya dalam pengelolaan konflik inilah peran kepala madrasah benar-benar diharapkan oleh lembaga pendidikan secara umum. Karena idealnya lembaga pendidikan yang baik adalah lembaga yang justru mengelola konflik dengan baik, bukan berarti konflik tersebut dihindari apalagi dicegah. Lembaga yang mengelola konflik tersebut terjadi di MTs. Putra-Putri Lamongan yang akan penulis teliti nanti.

MTs Putra Putri Lamongan ialah salah satu lembaga pendidikan yang dikenal dengan lembaga yang mempunyai kepala madrasah yang profesional dalam mengelola konflik dan mempunyai kayawan yang giat dan semangat dalam melaksanankan tugasnya. Dan tentunya hal tersebut disebabkan oleh kepemimpinan kepala madrasah MTs. Putra-Putri Lamongan dalam mengelola konflik yang ada, sehingga karyawan tidak menyadari dengan adanya konflik yang timbul dari dirinya ternyata seakan hilang dengan kekreatifan dari kepala madrasah tersebut.

Berdasarkan pada pola penerapan kepala madrasah dalam pengelolaan konflik yang jarang diterapkan oleh semua lembaga, maka penulis pun terdorong untuk mengadakan penelitian dan menyusun skripsi di MTs. Putra-Putri Lamongan dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

judul penelitian : **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan".**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan?
2. Bagaimana Kinerja Karyawan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan?
3. Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan.
2. Untuk mendiskripsikan kinerja karyawan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan.
3. Untuk menganalisis kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola koflik untuk meningkatkan kinerja karyawan di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian dalam skripsi ini adalah:

1. Bagi peneliti :
   a. Sebagai bahan pembelajaran bagi peneliti serta tambahan pengetahuan sekaligus untuk mengembangkan pengetahuan penulis dengan landasan dan kerangka teoritis yang ilmiah atau pengintegrasian ilmu pengetahuan dengan praktek serta melatih diri dalam *research* ilmiah.
   b. Untuk memenuhi beban SKS dan sebagai bahan penyusunan skripsi serta ujian munaqosah yang merupakan tugas akhir penulis untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) pada jurusan Kependidikan Islam kosentrasi Manajemen Pendidikan (KI).
2. Bagi Obyek Penelitian
   a. Sebagai bahan masukan dalam rangka peningkatan implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs Putra Putri Lamongan.
   b. Sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs Putra Putri Lamongan.
   c. Sebagai sumbangan kepada IAIN Sunan Ampel Surabaya khususnya kepada perpustakaan sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah dan sebagai kontribusi khasanah intelektual pendidikan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Definisi Opersional

Untuk menghindari kekeliruan dalam penafsiran judul yang penulis maksudkan, ada beberapa istilah yang perlu dijelaskan disini:

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

   Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya untuk mencapai tujuan[6]. Jadi kepemimpiman kepala madrasah adalah kemampuan dalam memberikan pengaruh pada kegiatan-kegiatan oleh guru atau staff yang saling berhubungan tugasnya untuk mencapai suatu tujuan.

2. Mengelola Konflik

   Secara umum konflik adalah *fight, battle* atau *struggle*. Konflik bisa juga berarti ketidaksepakatan. Selain itu konflik juga bermakna perbedaan kepentingan atau ketidaksesuaian antara pihak yang terlibat.

   Dan kaitannya dengan pengelolaan konflik, mengelola berarti mengendalikan, menyelenggarakan, mengurus atau menjalankan[7]. Konflik berarti pertentangn paham, pertikaian, persengketaan, perselisihan[8]. Mengelola konflik berarti mengendalikan suatu perselisihan yang terjadi.

---

[6] Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi Ke-2*. PT. BPFE: Yogyakarta. 2003, hal: 249
[7] Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia VI*, Balai Pustaka: Jakarta, 2005, hal: 534
[8] Pius A. Prianto dan M. Dahlan Barry, *Kamus Ilmiah Populer,* Arkola: Surabaya, 1994, hal: 358

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Motivasi (Meningkatkan) kinerja karyawan

Perkataan motivasi adalah berasal daripada bahasa Inggris *"motivation"*. Perkataan asalnya ialah *"motive"* yang juga digunakan oleh bahasa melayu yang bermaksud tujuan itu dilakukan. Jadi, ringkasnya, oleh karena perkataan motivasi adalah bermaksud sebab, tujuan atau pendorong, maka tujuan seseorang itulah sebenarnya yang menjadi penggerak utama yang berusaha keras untuk mencapai tujuan.

Jadi Secara universal Motivasi adalah sebuah dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam dirinya. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri manusia, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri kita.

Kinerja adalah sesuatu yang di capai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja[9]. Meningkatkan kinerja karyawan berarti usaha dalam menaikkan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu untuk memperlihatkan prestasi yang diinginkan dan tercapai. Dalam penelitian ini yang dimaksud karyawan adalah para guru dan staff atau personil sekolah lainnya.

---

[9] *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hal: 570

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan"** ini dimaksudkan untuk memberikan sebuah gambaran pola siasat yang menjadikan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan di MTs Putra Putri Lamongan menjadi lebih baik dan efektif serta menjadi contoh bagi lembaga-lembaga pendidikan yang kurang memahami terhadap konflik.

F. Metodelogi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif (*qualitatife researh*) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dan bersifat induktif berdasarkan faktor-faktor yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikontsruksikan menjadi teori.[10] Dengan menggunakan metode penelitian lapangan (*field research*) yang biasanya berupa interview, observasi, dokumentasi dan lain-lain. Yang hasilnya di catat dan dikualifikasikan menurut kerangka yang sudah ditentukan. Hal inilah yang membedakan penelitian kepustakaan (library research) penggalian data diambil dari buku-buku ilmiah, majalah, peraturan undang-undangan, surat kabar, seminar, atau sumber lain yang ada kaitannya

[10] Sugiono, M*etode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* Bandung : Alfabeta, 2007, hal: 15

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan masalah yang diketengahkan dengan cara menganalisa sumber data yang ada.[11].

Karena penelitian ini bermaksud untuk memperoleh data membuat gambaran tentang suatu keadaan secara factual, sistematis, jelas lengkap dan rinci. Metode yang digunakan dalam penelitian tersebut bertujuan agar mampu menghasilkan temuan pengetahuan, hipotesis atau ilmu baru, dapat memperluas wawasan dan mempelajari serta mendalami tentang obyek yang akan diteliti, mampu membangun hubungan yang akrab dengan setiap orang yang ada pada konteks social, serta mampu menguji kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas dan transferabilitas hasil penelitian.

2. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data adalah suatu hal yang diperoleh di lapangan ketika melakukan penelitian dan belum diolah. Atau dengan pengertian lain, suatu hal yang dianggap atau diketahui. Data menurut jenisnya dibagi menjadi dua:[12]

1) Data Kualitatif

Yaitu yang disajikan dalam bentuk kata verbal, bukan dalam bentuk angka. Data inilah yang menjadi data primer (utama) dalam penelitian ini. Yang termasuk data kualitatif adalah:

---

[11] Jenis Penelitian Penelitian Kepustakaan (22-01-03)http://sumber data-metode penelitian.com
[12] Sugiyono, hal: 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Deskripsi konflik yang terjadi di MTs. Putra-Putri Lamongan.

b. Gambaran mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan.

c. Pengelolaan dan penanggungjawab tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan.

d. Proses penerapan dan pengembangan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan.

2) Data Kuantitatif

Yaitu data yang berbentuk angka statistik. Dalam penelitian ini, data kuantitatif hanya bersifat data pelengkap, dikarenakan penelitian ini penelitian kualitatif. Yang termasuk data kuantitatif adalah:

a. Jumlah guru dan staff sekolah di MTs. Putra-Putri Lamongan.

b. Sarana dan prasarana MTs. Putra-Putri Lamongan dan data lain yang menunjukkan data kualintatif.

b. Sumber Data

Sumber data merupaka subyek dari mana data tersebut berasal. Menurut sumber datanya dalam penelitian ini, data dibedakan menjadi dua macam yakni:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Sumber Data Primer

Yaitu sumber yang langsung memberikan data kepada peneliti,[13] diantara adalah:

1) Kepala Madrasah MTs. Putra-Putri Lamongan.
2) Wakil Kepala Madrasah MTs. Putra-Putri Lamongan.
3) Kepala Tata Usaha MTs. Putra-Putri Lamongan.
4) Karyawan (guru dan staff) MTs. Putra-Putri Lamongan.

2) Data Sekunder

Yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti,[14] seperti dokumentasi mengenai keadaan lingkungan, dan literatur-literatur mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik,

3. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik pengumpulan data yakni membicarakan tentang bagaimana cara penulis mengumpulkan data.[15] Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, sebagai berikut :

a. Metode Wawancara (*interview*)

Dalam menggunakan metode ini penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait sebagaimana yang tercantum dalam sumber data primer yang disesuaikan dengan bahasan tentang

[13] Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009, hal: 55
[14] *Ibid*,57
[15] Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005, hal: 174

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs Putra Putri Lamongan.

Dalam hal ini penulis melakukan wawancara yang disesuaikan dengan norma-norma cara melakukan interview, seperti: membawa pedoman tentang hal-hal yang ditanyakan dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan kemudian satu per satu diperdalam dan mengorek lebih lanjut sesuai dengan pembahasan tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs Putra Putri Lamongan, dan lain sebagainya.

Metode wawancara/ interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewancara dengan responden/orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara[16]. Metode ini digunakan untuk mencari data tentang bentuk-bentuk konflik beserta cara penanggulangan konflik yang terjadi di MTs Putra Putri Lamongan. Dan metode ini di ajukan kepada kepala madrasah dan karyawan guna mendapatkan data-data yang dibutuhkan oleh peneliti.

b. Metode Observasi (Pengamatan)

Dengan menggunakan metode observasi ini penulis dapat melakukan pengamatan yang dilakukan secara langsung dengan cara mengikuti

[16] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, Surabaya : Airlangga University Press, 2001, hal: 133.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

beberapa kegiatan yang ada di MTs. Putra-Putri Lamongan. Peneliti mengikuti kajiannya agar bisa lebih mudah mengamati tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan. Kali ke-tiga dalam satu minggu melakukan kunjungan di MTs. Putra-Putri Lamongan supaya peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh. Peneliti juga dapat melihat hal-hal yang kurang atau yang lebih dalam tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan.

Metode observasi atau pengamatan ini adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata dan dibantu dengan panca indera lainnya.[17] Marshall (1990) menyatakan bahwa, *"Through observasion, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior"*. Melalui observasi, penulis belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.[18] Adapun observasi yang dilakukan penulis termasuk dalam jenis observasi partisipasif. Yaitu penulis terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil

[17] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, hal: 142.
[18] Sugiyono, hal: 310

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan pengamatan, penulis ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis.[19] Dengan menggunakan metode ini peniliti bisa mendapatkan dokumen, bisa berbentuk tulisan misalnya: buku panduan pengelolaan konflik dalam meningkatkan kineja karyawan yang sudah ditentukan oleh dosen pembimbing dan kepala madrasah, sejarah kehidupan (*life histories*) lembaga pendidikan MTs. Putra-Putri Lamongan. Catatan harian, data-data tentang Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan, dan lain sebagainya, dan lain sebagainya. Biografi, peraturan kebijakan, dan lain-lain. Dokumen juga bisa berbentuk gambar, misalnya: foto-foto , sketsa, dan lain-lain.

4. Teknik Analisis Data

a. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Dilakukan dengan mengorganisasikan

[19] *Ibid.*, 152.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data, menjabarkannnya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan[20].

b. Proses Analisis Data

Dalam proses analisis data dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data, artinya penulis dalam mengumpulkan data juga menganalisis data yang diperoleh dilapangan.

c. Langkah-langkah Pelaksanaan Analisi Data

Secara garis besar, pekerjaan analisis data meliputi 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi, dan penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian.[21] Teknik analisis data dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisi content (content analysis) dari beberapa hal yang ada di permasalahan tersebut.[22]

G. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan dalam penelitian (skripsi) ini mengarah kepada maksud yang sesuai dengan judul, maka pembahasan ini penulis menyusun sistematika pembahasan.

BAB I :Dalam pembahasan skripsi ini bab pertama meliputi langkah-langkah penelitian yang berkaitan dengan rancangan pelaksanaan penelitian secara umum. Terdiri dari sub-sub bab tentang latar belakang masalah,

---

[20] Sugiyono, hal: 244
[21] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,* Rineka Cipta: Jakarta, 2006, hal: 235
[22] Burhan, hal: 292.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, asumsi penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II :Pada bab kedua ini berisi pemaparan kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik yang meliputi pengertian tentang kepemimpinan kepala madrasah, kepemimpinan dalam pengelolaan konflik, dan sumber-sumber konflik, peningkatan kinerja, motivasi kerja, dan pengelolaan kinerja karyawan.

Kemudian akan dijelaskan mengenai kepemimpinan madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan yang meliputi karakteristik kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan, Strategi dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan metode-metode pengelolaan konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB III :Pada bab ketiga ini berisi tentang paparan (deskripsi) sejumlah data empiris yang diperoleh melalui studi lapangan. Mencakup gambaran umum obyek penelitian di MTs. Putra-Putri Lamongan, keadaan geografis lembaga, keunikan-keunikan pengelolaan konflik lembaga pendidikan, metode kepala madrasah yang sesuai dengan landasan teori dengan data-data yang ada di lapangan, struktur organisasi lembaga, keadaan staf dan karyawan MTs Putra Putri Lamongan, keadaan siswa dilembaga tersebut, dan keadaan sarana dan prasarana.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudia pada analisis data ini berisi tentang intrepretasi penulis, dengan data-data yang berhasil dihimpun. Analisa ini berfungsi untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan berkaitan dengan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs Putra Putri Lamongan.

BAB IV :Pada bab terakhir ini merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran yang diikuti dengan daftar pustaka serta lampiran-lampirannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[23] Pembahasan lain disebutkan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya[24]. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status/ kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-

---

[23] James M. Black, *Manajemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin, 2006, hal: 287

[24] Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi Ke-2*. PT. BPFE: Yogyakarta. 2003, hal 249

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberi pengarahan kepada bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya[25].

Berdasarkan dari tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mewujudkan pandangan menjadi kenyataan. Seorang pemimpin dapat benar-benar mewujudkan impian tersebut tak luput dari pelibatan unsur penting lainnya yaitu salah satunya adalah orang lain. Seorang pemimpin membuat pandangannya menjadi kenyataan tidak hanya dengan usahanya sendiri namun juga melaui usaha orang lain[26]. Dan Pemimpin sejati harus selalu membina hubungan baik dengan masyarakat, memperhatikan, dan belajar berkomunikasi serta memotivasi orang-orang. Hal tersebut merupakan prinsip yang membentuk landasan kepemimpinan[27].

Dari definisi yang berbeda-beda tersebut mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum, seperti :

---

[25] Ibid, hal 249
[26] Jim Dornant dan John C. Maxwell, *Strategi Menuju Sukses: Langkah Demi Langkah Pengantar Anda Menuju Sukses*, Cet: 2. Network TwentyOne. Duluth, Georgia USA, 1998, hal: 200
[27] Ibid, hal: 201

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Didalam suatu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih.

b. Didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap para karyawan[28].

Disamping kesamaan asumsi yang umun dalam definisi tersebut juga memiliki kelainan sedikit yang bersifat umum, seperti:

a. Siapa yang mempergunakan pengaruh.

b. Tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi.

c. Cara pengaruh itu dipergunakan[29].

Mempergunakan konsepsi kepemimpinan berbeda-beda pada saat ini adalah lebih baik, sebagai sumber pandangan masa depan yang berlain-lainan tentang fenomena yang kompleks dan multifaset. Jadi operasionalisasi definisi kepemimpinan tersebut bergantung pada tingkat kepentingan atau pentingnya tujuan dari para peneliti.

Sedangkan manajemen merupakan suatu proses yang sistematik, sitemik, dan komprehensif dalam rangka mencapai tujuan. Manajemen lebih bersifat taktis dengan melakukan beberapa konponen utama yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling.* Manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk

---

[28] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Raja Grafindo Persada: Jakarta 1999, hal: 17

[29] http://www.slideshare.net/vikachu/manajemen-konflik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang[30].

Kemudian dalam sebuah organisasi kelembagaan (madrasah) dikenal dengan dua tingkat kepemimpinan, yaitu leader dan manajer. Disinilah pemimpin akan terlihat pola kepemimpinannya. Namun secara universal yang diterapkan dalam lembaga pendidikan lebih kepada leader-nya[31]. Dan leader (pemimpin) itu mempunyani gaya masing-masing dalam mengatur sebuah lembaganya. Adapun gaya-gaya kepemimpinan tersebut adalah :

a. Kepemimpinan Otoriter

Otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan otokrasi ini, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya.

Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apappun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

---

[30] Dr. E. Mulyasa, M. Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*, Remaja Rosdakarya: Bandung, 2006, hal: 20

[31] Dr. T. Hani Handoko, M. B. A, *Manajemen Edisi 2*, PT. BPFE: Jogjakarta, 2003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tapi komitmennya tinggi.

b. Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi.

c. Kepemimpinan Bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan demokratis kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk angggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi. Namun dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional[32].

Oleh karena itu, kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala madrasah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksankan. Adapun indikator / tugas-tugas dari kepala madrasah secara umum adalah sebagai berikut :

a. Kepala madrasah bekerja dengan dan melalui orang lain.
b. Kepala madrasah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan madrasah.
c. Kepala madrasah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.
d. Kepala madrasah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala madrasah.

[32] http://sauri-sofyan.blogspot.com/2010/01/1.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala madrasah harus mampu menghadapi berbagai persoalan.

f. Dengan segala keterbatasan, seorang kepala madrasah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan madrasah.

g. Kepala madrasah harus berfikir secara analitik dan konsepsional.

h. Kepala madrasah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksible. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.

i. Kepala madrasah adalah seorang mediator atau juru penengah. Dalam lingkungan madrasah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik untuk itu kepala madrasah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.

j. Kepala madrasah adalah seorang politisi.

k. Kepala madrasah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala madrasah dapat berkembang secara efektif apabila dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, dan terbentuknya aliasi atau koalisi, seperti organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

profesi, OSIS, BP3, dan sebagainya, serta terciptanya kerjasama (cooperation) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

l. Kepala madrasah adalah seorang diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala madrasah adalah wakil resmi madrasah yang dipimpinnya.

m. Kepala madrasah mengambil keputusan-keputusan sulit, tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula madrasah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala madrasah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut[33].

Dalam menjalankan kepemimpinannya, selain harus tahu dan paham tugasnya sebagai pemimpin, yang tak kalah penting dari itu semua seharusnya kepala madrasah memahami dan mengatahui perannya. Adapun peran-peran kepala madrasah yang menjalankan peranannya sebagai manajer adalah :

a. Peranan hubungan antar perseorangan.

b. Peranan informasional.

c. Sebagai pengambil keputusan[34].

---

[33] Enco Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional: dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2003

[34]http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/08/13/peranan-kepala-sekolah-guru-dan-wali-kelas-dalam-bimbingan-dan-konseling/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seperti halnya diungkapkan di muka, banyak faktor penghambat tercapainya kualitas keprofesionalan kepemimpinan kepala madrasah seperti proses pengangkatannya tidak trasnparan, rendahnya mental kepala madrasah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan kepala madrasah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala madrasah yang professional untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Ini mengimplikasikan rendahnya produktivitas kerja kepala madrasah yang berimplikasi juga pada mutu (input, proses, dan output)

2. Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Konflik

Sebelum membahas tentang bagaimana pengelolaan konflik, maka terlebih dahulu harus dipahami perbedaan antara konflik itu sendiri dan masalah. Konflik disini berasal dari kata kerja latin *configure* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Sedangkan masalah menurut Soerjono Soekanto, masalah adalah suatu ketidak sesuaian antara unsur-unsur kebudayaan atau masyarakat yang membahayakan kehidupan kelompok sosial. Jika terjadi bentrokan antara unsur-unsur yang ada dapat menimbulkan gangguan hubungan sosial seperti kegoyahan dalam kehidupan kelompok atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

masyarakat bahkan organisasi kelembagaan. Kemudian masalah sosial yang didefinisikan Robert K Merton sebagai "ketidaksesuaian yang signifikan dan tidak diinginkan" antara standar kebersamaan dan kondisi nyata. Atau dengan kata lain,"Sebuah situasi tak terduga yang tidak sejalan dengan tata nilai yang dianut sekelompok orang yang menyetujui bahwa perlu adanya tindakan untuk mengatasi situasi[35]".

Kemudian kaitannya dengan pengelolaan konflik bahwa setiap kepemimpinan yang mengelola konflik pasti tadak akan terlepas dengan istilah pengaturan konflik, atau yang lebih umum manajemen konflik. Oleh karena itu, konflik yang terjadi dalam madrasah atau lembaga lain membutuhkan pengelolaan yang baik dengan mengatur konflik tersebut sesuai dengan manajemen konflik, karena manajemen konflik adalah proses pengelolaan dan pengaturan konflik agar tidak berakibat pada kerusakan sebuah lembaga atau organisasi. Dan dilihat dalam suatu individu manusia, tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik. Baik itu konflik antar pemimpin dan anggotanya, atau dengan kelompok masyarakat lainnya. Pemicu utama konflik ialah perbedaan, dari perbedaan tersebut kemudian berlanjut menjadi pertengkaran atau perselisihan. Sekecil apapun konflik tidak bisa dianggap sepele juga tidak harus disikapi secara berlebihan. Kita bisa mengelola sikap kita dalam menghadapi konflik dengan mengetahui dan memahami akar permasalahannya. Karena kalau konflik dibiarkan, maka

[35] http://www.scribd.com/doc/39505226/7-Sikap-Mencairkan-Konflik-Di-Sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan menimbulkan perselisihan yang akan berdampak terhadap perkembangan organisasi, bahakan pihak yang terlibat akan menjadi binasa. Sebagai mana dalam hadist yang diriwayatkan oleh Abdullah ibn Mas'ud[36] :

عَنْ عَبْدِ اللهِ ابْنِ مَسْعُوْدٍ قَالَ رَسُوْلُ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : لاَ تَخْتَلِفُوْا فَإِنَّ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ إِخْتَلَفُوْا فَهَلَكُوْا.

Artinya :

Dari Abdullah ibn Mas'ud Rasulullah bersabda : Janganlah kamu berselisih, maka sesungguhnya orang-orang sebelum kamu berselisih sehingga akhirnya mereka binasa.

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 (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

---

[36] Muhammad bin Isma'il, *Al-Jami' Al-Shohih Al-Mukhtashar*, (Dar Ibn Katsir : Bairut, 1987), Juz. II, hal. 849.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi.

Konflik merupakan bagian integral dari kehidupan manusia. Secara personal kita mengalami konflik dalam rumah tangga. Dalam hubungan yang luas, konflik terjadi dalam hubungan sosial, ekonomi, dan politik, seperti tawuran pelajar, konflik industri dan agraria, konflik etnis dan sektarian, hingga konflik antar negara. Jika dikelola, konflik sebenarnya memiliki nilai positif bagi interaksi manusia. Masalahnya pengetahuan dan ketrampilan yang memadai untuk mengelola konflik sering tidak dimiliki oleh mereka yang terlibat konflik ataupun yang menangani konflik. Akibatnya konflik tidak hanya tidak berhasil dikelola, dalam banyak kasus bahkan memperparah konflik yang terjadi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konflik di sini tidak selamanya harus dimaknai permusuhan atau pertikaian, karena dalam kajian sosiologis, konflik itu juga bisa bermakna kompetisi, tegangan (tension) atau sekadar ketidaksepahaman[37]. Itu pula sebabnya, kehadiran konflik itu tidak selamanya harus dimaknai sebagai sebuah kekuatan yang menghancurkan – a necessarily destructif force, karena dalam banyak hal konflik itu juga bernilai positif, bahkan konstruktif, dan karenanya fungsional[38]. Persisnya, dengan konflik dinamika lahir, dengan konflik kreativitas muncul. Bahkan menurut pakar sosiologi, konflik asal Jerman, George Mills, konflik adalah penggerak sejarah sekaligus sumber perubahan, dan karenanya, konflik akan besar sumbangannya dalam mencegah kebekuan sosial.

Kemudian kaitannya degan lembaga madrasah secra umum, dalam menggapai visi dan misi pendidikan secara umum perlu ditunjang oleh kemampuan kepemimpinan kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinanya. Meskipun pengangkatan kepala madrasah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala madrasah menjadi profesional dalam melaksanakan tugas. Berbagai kasus menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaku dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya

---

[37] Dr. T. Heni Handoko, M. B. A, *Manajemen Edisi Ke-2,* PT. BPFE-Yogyakarta, hal : 351
[38] http://zaldym.wordpress.com/2009/01/11/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaanya pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah/ madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Kemudian kaitannya dengan manajemen konflik, kepala sekolah harus bisa mengelola konflik dengan baik dan kreatif. Karena dalam proses pengelolaan konflik, yang jelas diperlukan kecerdasan dalam mepengaruhi karyawannya dan dalam menerapkan manajemen konflik. Dengan demikian seluruh pihak yang ada dilingkup lembaga organisasi tersebut merasakan manfa'at dan fungsi dari konflik tersebut, sehingga seluruh karyawan akan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Diantar fungsi konflik yang sangat nampak sekali ialah :

a. Motivasi meningkat.
b. Identifikasi masalah/ pemecahan meningkat.
c. Ikatan kelompok lebih erat.
d. Penyesuaian diri pada kenyataan.
e. Pengetahuan/ keterampilan meningkat.
f. Kreatifitas meningkat.
g. Membantu upaya mencapai tujuan.
h. Mendorong pertumbuhan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i. Bisa menghasilkan ide-ide baru yang lebih baik.

j. Memacu orang untuk menemukan pendekatan pemecahan masalah yang baru.

k. Memunculkan masalah lama ke permukaan, dan kesepakatan tentang adanya masalah tersebut.

l. Memacu orang untuk menjelaskan pandangannya.

m. Menstimulasi perhatian dan kreativitas.

n. Memberi kesempatan untuk menguji kapasitas kemampuan.

o. Menolong untuk mengenali dan mengambil manfaat dari perbedaan[39].

Oleh sebab itu, kepala madrasah harus bisa memahami konflik dan fungsi-fungsinya, agar kepala madrasah bisa mengelola konflik dengan baik sesuai dengan fungsi tersebut.

3. Sumber-sumber Konflik

Konflik dalam organisasi lembaga tidak terjadi secara alamiah dan terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Sumber-sumber konflik organisasi menurut pandangan Feldman, pada umumnya disebabkan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok/ departemen, dan lemahnya sistem kontrol organisasi. Permasalahan

[39] Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid. *Perilaku Organisasi (Organizational Brhavior Edisi 12)*, PT Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal 173

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas. Sedangkan kelemahan sistem kontrol organisasi yaitu, kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan.

Dan bentuk-bentuk konflik dalam aktivitas organisasi, dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya oleh sebagian penulis buku manajemen, perilaku organisasi, psikolog maupun sosiologi.

Adapun berbagai pandangan mengenai bentuk konflik sebagaimana didalam table dibawah ini[40] :

No.	Penggagas	Bentuk Konflik
1.	Soekanto, S. (1981)	a. Konflik pribadi b. Konflik rasial c. Konflik antar kelas-kelas sosial d. Konflik politik antar golongan-golongan dalam masyarakat e. Konflik berskala internasional antar negara

[40] Yususf Al-Aqshari, *Manajemen Konflik, Bagaimana Cara Mengatasi Masalah dengan Orang Lain*, Robbani Press, hal: 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2.	Polak, M. (1982)	a. Konflik antar kelompok b. Konflik intern dalam kelompok c. Konflik antar individu untuk mempertahankan hak dan kekayaan d. Konflik intern individu untuk mencapai cita-cita
3.	Champbell, Corbally, dan Nystrand (1983)	a. Intrapersonal conflict b. Interpersonal conflict c. Individual institusional conflict d. Intraorganizational conflict e. School community conflict
4.	Walton (1987)	a. Conflict between members of a family b. Conflict confined to two individuals in an organization c. Conflict between organizational units d. Conflict between institutions/organizations
5.	Owens (1991), Winardi (2004), Davis and Newstron (1981)	a. Intrapersonal conflict b. Interpersonal conflict c. Intra group conflict d. Intergroup conflict e. Inter organization conflict.
6.	Wexley, et al. (1992)	a. Konflik antar individu dalam satu kelompok b. Konflik bawahan dengan pimpinan c. Konflik anta dua departemen atau lebih d. Konflik antar personalia staf dan lini e. Konflik antar serikat buruh dengan pimpinan (manajer)
7.	Handoko, T.H. (1992)	a. Konflik dalam diri individu b. Konflik antar individu dalam organisasi c. Konflik antar individu dengan kelompok d. Konflik antar kelompok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		e. Konflik antar organisasi
8.	Ruchyat (2001)	a. Konflik intrapersonal b. Konflik interpersonal c. Konflik intra grup d. Konflik inter grup e. Konflik intra organisasi f. Konflik inter organisasi

Tabel 1: Pandangan mengenai bentuk konflik

Berdasarkan tabel di atas, pada hakekatnya konflik terdiri atas lima bentuk, yaitu[41] :

a. Konflik dalam diri individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang. (*intrapersonal conflict*). Konflik ini akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Handoko (1995: 349) mengemukakan konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

[41] Dr. T. Heni Handoko, M. B. A, *Manajemen Edisi Ke-2*, PT. BPFE-Yogyakarta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Konflik antar individu

Konflik antar individu (*interpersonal conflict*) bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

c. Konflik antar anggota dalam satu kelompok

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik subtantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

d. Konflik antar kelompok

Konflik *intergroup* terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.

e. Konflik antar bagian dalam organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut "mewakili" unit kerja tertentu. Menurut E. Mulyasa (2004: 244) konflik ini terdiri atas[42].

[42] http://mujtahid-komunitaspendidikan.blogspot.com/2010/09/manajerial-kepala-sekolah.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Konflik vertikal. Terjadi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan guru.
2) Konflik horizontal. Terjadi antar pegawai atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan.
3) Konflik lini-staf. Sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi.
4) Konflik peran. Terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan.

f. Konflik antar organisasi

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

B. PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih detailnya lagi bahwa kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Dan pendapat lain juga mengatakan bahwa kineja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika[43].

Sedangkan pengertian kinerja karyawan sendiri yaitu sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak para karyawan memberikan kontribusi dari segi kuantitas dan kualitas *output* dari pekerjaan yang mereka lakukan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan *output*, kehadiran karyawan dan lain sebagainya[44]. Di lain pihak, kinerja karyawan diartikan sebagai gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Ada tujuh standart pengukuran prestasi kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja (penilaian kinerja), yaitu:

1) Kualitas kerja.
2) Kuantitas kerja.
3) Pengetahuan tentang pekerjaan.
4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.

---

[43] http://hardiyantikarisma.blog.com/pengertian-kinerja
[44] Jim Dornant dan John C. Maxwell, *Strategi Memuju Sukses: Langkah Demi Langkah Pengantar Anda Memuju Sukses,* cet ke-2, 1998

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Keputusan yang diambil.

6) Perencanaan kerja.

7) Daerah organisasi kerja[45].

Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dihasilkan. Karena kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kemudian dalam interaksi sehari-hari kepemimpinan kepala madrasah dalam proses interaksinya baik antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Oleh karena itu, untuk mengetahui semangat atau tidaknya seorang karyawan dalam hal pekerjaannya kepala madrasah (pimpinan) membutuhkan manajemen yang harus dipahami oleh pemimpin dalam sebuah lembaga. Dan dalam teorinya disebut dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja ialah sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam

[45] ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem yang artinya memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikut sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer/ pemimpin dan pegawai.

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melaui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang[46].

Definisi diatas mengandung unsur-unsur penting sebagai berikut :

a. Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati. Manajemen kinerja adalah suatu kesepakatan diantara seorang karyawan dengan manajernya tentang beberapa harapan. Manajemen kinerja kebanyakan adalah tentang pengelolaan harapan dari seorang karyawan.
b. Sebuah proses, manajemen kinerja bukan hanya serangkaian sistem formulir dan prosedur, melainkan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari kehari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri atau orang lain.

[46] Dr. Surya Dharma, hal: 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Pemahaman bersama, untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana segarusnya bentuk tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi itu dan apa pula yang hendak dicapai.

d. Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Manajemen kinerja berfokus pada tiga hal. Pertama, bagaimana para manajer dan pimpinan atau kepala madrasah bekerja secara efektif dengan orang-orang yang berada disekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerja sama denga para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

e. Pencapaian. Pada akhirnya, manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuan sebaik-baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan konstribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi[47].

Oleh karena itu manajemen kinerja didasarkan kepada suatu asumsi bahwa bila mana orang tahu dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan diikut sertakan dalam penentuan sasaran yang akan dicapai maka mereka akan menunjukkan kinerja untuk mencapai sasaran tersebut.

---

[47] Ibid, hal : 26

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga apabila manajemen kinerja sudah diterapkan, maka akan lebih mudah untuk menumbuhkan motivasi karyawan. Karena motivasi adalah sesuatu yang menggerak dan mengarahtuju seseorang dalam tindakan-tindakannya sama ada secara negatif atau positif. Atau definisi lain mengatakan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara meotivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri kita[48].

Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Sebaliknya ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan.

[48] http://www.motivasi-islami.com

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA

2. Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi adalah sesuatu yang menggerak dan mengarahtuju seseorang dalam tindakan-tindakannya sama ada secara negatif atau positif. Atau definisi lain mengatakan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan seseorang untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri. Sebenarnya pada dasarnya semua motivasi itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi tersebut. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara meotivasi dari dalam ialah motivasinya muncul dari inisiatif diri kita[49]. Motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, denagn adanya motivasi maka pegawai memiliki kekuatan pendorong untuk bekerja. Seorang pegawai bias memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah lengkap. Disinilah peran motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya, walaupun seorang pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaanya, tetapi apabila tidak ditunjang oleh motivasi yang kuat maka kinerja tidak optimal.

Pada dasarnya motivasi itu hanya dua, yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan. Uang bisa menjadi motivasi kenikmatan maupun motivasi menghindari rasa sakit. Jika kita memikirkan

[49] http://www.motivasi-islami.com

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

uang supaya kita tidak hidup sengsara, maka disini alasan seseorang mencari uang untuk menghindari rasa sakit. Sebaliknya ada orang yang mengejar uang karena ingin menikmati hidup, maka uang sebagai alasan seseorang untuk meraih kenikmatan[50].

Dalam teori motivasi menjelaskan bahwa banyak orang yang mencoba menjelaskan bagaimana semua motivasi bekerja. Berikut adalah beberapa diantaranya:

a. Teori Insentif

Yaitu teori yang mengatakan bahwa seseorang akan bergerak atau mengambil tindakan karena ada insentif yang akan dia dapatkan. Misalnya, Anda mau bekerja dari pagi sampai sore karena Anda tahu bahwa Anda akan mendapatkan intensif berupa gaji. Jika Anda tahu akan mendapatkan penghargaan, maka Anda pun akan bekerja lebih giat lagi. Yang dimaksud insentif bisa tangible atau intangible. Seringkali sebuah pengakuan dan penghargaan, menjadi sebuah motivasi yang besar.

b. Dorongan Bilogis

Yang dimaksud dengan dorongan biologis bukan hanya masalah seksual saja, termasuk didalamnya dorongan makan dan minum. Saat ada sebuah pemicu atau rangsangan, tubuh kita akan bereaksi. Sebagai contoh, saat kita sedang haus, kita akan lebih haus lagi saat melihat segelas sirup dingin kesukaan. Perut akan menjadi lapar saat mencium bau masakan favorit.

---

[50] Drs. Moekijat, *Pengembangan Dan Penilaian Hasil Kerja*, PT. CV Mandar Maju, cet ke-1, 2007

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bisa dikatakan ini adalah dorongan fitrah atau bawaan kita sejak lahir untuk mempertahankan hidup dan keberlangsungan hidup.

c. Teori Hirarki Kebutuhan

Teori ini dikenalkan oleh Maslow sehingga kita mengenal hirarki kebutuhan Maslow. Teori ini menyajikan alasan lebih lengkap dan bertingkat. Mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan kemanan, kebutuhan akan pengakuan sosial, kebutuhan penghargaan, sampai kebutuhan akan aktualisasi diri.

d. Takut Kehilangan vs Kepuasan

Teori ini mengatakan bahwa pada dasarnya ada dua faktor yang memotivasi manusia, yaitu takut kehilangan dan demi kepuasan (terpenuhinya kebutuhan). Takut kehilangan adalah adalah ketakutan akan kehilangan yang sudah dimiliki. Misalnya seseorang yang termotivasi berangkat kerja karena takut kehilangan gaji. Ada juga orang yang giat bekerja demi menjawab sebuah tantangan, dan ini termasuk faktor kepuasan. Konon, faktor takut kehilangan lebih kuat dibanding meraih kepuasan, meskipun pada sebagian orang terjadi sebaliknya.

e. Kejelasan Tujuan

Teori ini mengatakan bahwa kita akan bergerak jika kita memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Dari teori ini muncul bahwa seseorang akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki motivasi yang tinggi jika dia memiliki tujuan yang jelas. Sehingga muncullah apa yang disebut dengan Goal Setting (penetapan tujuan)[51].

3. Pengelolaan Kinerja Karyawan

Kepala madrasah perlu memperhatikan pengelolaan kinerja karyawan. Komunikasi antara kepala dan karyawan sangat perlu untuk meningkatkan produktivitas, semangat dan motivasi yang memungkinkan koordinasi pekerjaan setiap karyawan dalam lembaga pendidikan. Pada kenyataan banyak kepala sekolah yang berusaha untuk menghindari manajemen kinerja. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah tersebut tidak mengerti manajemen kinerja. Orientasi pimpinan/ kepala biasanya pada penilaian bukan pada perencanaan. Fokus mereka pada komunikasi satu arah, bukan dua arah (dialog). Budaya komunikasi juga jarang dikembangkan dikalangan pimpinan kepada karyawannya. Tidak sedikit pula pimpinan fokus pada masa lalu bukan masa sekarang dan yang akan datang[52]. Hal-hal ini tidak efisien, membuang waktu dan usaha yang tidak memberikan kontribusi manfaat yang seharusnya dapat diberikan manajemen kinerja. Karena manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasan langsung yang melibatkan pengertian tentang hal-hal berikut :

---

[51] Dr. Surya Dharma, hal 19-20.
[52] Harold J. Leavit, *Pisikologi Manajemen,* Eirlannga: Jakarta, 1992, hal: 194

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Fungsi kerja karyawan yang mendasar.
b. Bagaimana pekerjaan karyawan tersebut berkontribusi pada sasaran organisasi.
c. Apa maknanya, dalam arti konkret, melakukan pekerjaan dengan baik.
d. Adanya standarisasi/ ukuran penilaian prestasi kinerja.
e. Kendala apa yang menggangu kinerja dan meminimalkan kendala tersebut.
f. Adanya jalinan kerjasama antara karyawan dengan atasan untuk meningkatkan kinerja karyawan[53].

Secara garis besar manajemen kinerja merupakan investasi di depan, sehingga manajer dapat memberikan kesempatan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Karyawan mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, keputusan apa yang dapat mereka ambil sendiri, mengetahui standard kerja mereka, dan mengetahui kapan perlu melibatkan kepala sekolahnya.

Manajemen kinerja, dalam beberapa hal, sangat sederhana, namun sebaliknya sangat kompleks. Terdiri dari banyak bagian dan membutuhkan keahlian. Tapi jika manajer mengarahkannya dengan pola pikir yang tepat, dapat membuatnya berhasil dan memperoleh manfaat yang besar organisasi lembaga pendidikan.

[53] Ibid, hal: 196

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Namun, meskipun setiap organisasi lembaga pendidikan ingin mengelola dan mengembangkan manajemen kinerja ini sesuai dengan versinya dan kebutuhannya, tentunya perlu dipikir kerangka kerja konseptual sehingga proses kerja yang tepat dapat dikembangkan dan dilaksanakan. Kerangka kerja ini akan membantu menetukan pendekatan yang akan diterapkan. Kerangka tersebut merupakan panduan bagi manajer, karyawan dan kelompok, sehingga jelas kegiatan manajemen kinerja apa yang diharapkan dari pegawai atau karyawan.

Kerangka kerja konseptual tersebut antara lain ialah meliputi sebagai berikut[54] :

a. Strategi Serta Sasran Organisasi
   1) Persiapan pernyataan nilai serta misi yang dikaitkan dengan strategi organisasi
   2) Penetapan sasran organisasi dan depertemen
b. Penetapan Rencana Dan Kinerja
   1) Kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pegetahuan, keahlian dan kompetensi serta ukuran kinerja.
   2) Kesepakatan mengenai rencana kerja dan *action plan* untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja (ini dapat merupakan bagian dari suatu kesepakatan kinerja).

[54] Dr. Surya Dharma, MPA, *Manajem Kinerja (Falsafah, Teori dan Penenrapannya)*, PT. Pustaka Pelajar, hal: 25,Yogyakarta, 2009

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Pengelolaan Secara Berkesinambungan Sepanjang Tahun

1) Pemberian umpan balik secara teratur

2) Evaluasi perkembangan secara berkala

d. Evaluasi Kinerja Secara Formal

1) Persiapan oleh manajer dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal

2) Evaluasi kinerja tahunan yang kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru.

e. Pengembangan Dan Pelatihan

1) Program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas hasil evaluasi kinerja

2) Pengembangan yang lebih informal akan berlangsung disepanjang tahun dalam bentuk bimbingan, konseling, *on-the-job training* dan aktifitas pengembangan diri.

Dari kerangka kerja konseptual tersebut, kepala madrasah harus melalui manajemen kinerja dalam pengelolaan kinerjanyanya. Bukan malah melompati proses manajemen kinerja. Karena hal ini menyebabkan banyak yang tidak mengerti manfaatnya bagi karyawan, manajer (kepala madrasah), dan organisasi. Manajemen kinerja dapat bernilai, bila pinpinan mengerti apa manfaatnya bagi lembaga pendidikan tersebut.

Dan manajemen kinerja memerlukan investasi di muka untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang sangat praktis. Sebagai contoh,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja. Hal ini dapat mengurangi waktu pengawasan dengan cara memperjelas bagi karyawan, apa yang mereka perlu selesaikan dan mengapa mereka perlu mengerjakannya. Manajemen kinerja yang dilakukan dengan tepat memungkinkan kepala madrasah untuk mengenali masalah-masalah bila terjadi sehingga dapat ditanggulangi lebih awal. Kebutuhan akan disiplin dikurangi sebagai akibatnya. Faktor yang tidak dapat dielakkan adalah bahwa manajemen kinerja dapat meningkatkan produktivitas.

Sering dijumpai kekeliruan konsepsi yang besar tentang manajemen kinerja. Banyak orang bingung tentang penilaian kinerja dan manajemen kinerja, percaya bahwa kedua hal itu satu dan sama. Ketika karyawan dan manajer percaya bahwa manajemen kinerja terdiri dari rapat tahunan dimana manajer mengevaluasi kinerja dengan tujuan menghukum karyawan yang tidak berhasil, maka tidak mengherankan bahwa tidak seorangpun menunggu proses tersebut[55].

Evaluasi kinerja adalah bagian terkecil dari manajemen kinerja. Untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan sebuah tempat kerja yang lebih menyenangkan, maka diperlukan manajemen kinerja (tidak hanya mengevaluasinya). Jika hanya mengevaluasi, kemungkinannya adalah produktivitas berkurang (bukannya meningkat). Oleh sebab itu lakukan semua

[55] Ibid, hal: 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langkah. Mulailah dengan merencanakan kinerja. Langkah yang kritis ini memastikan bahwa baik manajer dan karyawan mengerti apa yang harus dilakukan di tahun depan untuk berkontribusi pada keseluruhan sasaran perusahaan. Setiap karyawan yang terlibat harus jelas tentang bagaimana karyawan perlu melakukan pekerjaannya.

Dalam mengelola untuk mengambil keputusan yang benar diperlukan data dan informasi. Bagian dari seluruh proses manajemen kinerja meliputi mengamati dan mengumpulkan data sehingga komponen lembaga pendidikan mengtahui apa yang terjadi. Ada beberapa hal penting yang harus dilakukan[56]:

a. Pastikan karyawan mengetahui perbedaannya.

   Karyawan perlu mengerti langkah-langkah ini. Jelaskan tujuan dari tiap langkah. Jelaskan apa yang terjadi, meliputi bagaimana prosesnya akan bermanfaat bagi mereka.

b. Jadikan dua arah.

   Manajemen kinerja melibatkan suatu pertukaran informasi. Manajer memperoleh dan memberikan informasi kepada karyawan. Demikian sebaliknya karyawan juga memberikan dan memperoleh informasi dari manajer. Ini adalah cara efektif meningkatkan kinerja.

[56]http://docs.google.com/company.ingersollrand.com/aboutus/corpgov/Documents/IngersollIndonesian.pdf+a.+Pastikan+karyawan+mengetahui+perbedaannya+%28mengambil+keputusan+dalam+konflik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Buatlah berhubungan juga dengan Manajer.

Manajemen kinerja tidak hanya tentang apa yang dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah tentang mengenali peran manajer dalam meningkatkan kinerja.

C. KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

1. Karakteristik Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Dalam lembaga pendidikan (madrasah) proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya, dan antara satu pihak dengan pihak lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu dalam hal pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Disitulah pentingnya sesosok pemimpin yang mampu menyeimbangkan antar sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak cocokan dalam sebuah organisasi, karena banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidak cocokan atau ketegangan, antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka pemimpin (kepala madrasah) harus membuat individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi[57].

Untuk meminimalkan terjadinya konflik maka perlu adanya manajemen konflik yang harus dikuasai oleh kepala madrasah sebagai salah satu bentuk karakteristik dari seorang kepala madrasah, fungsinya yaitu untuk mengelola konflik yang akan terjadi. Mengelola konflik di sini tidak berarti kita harus menghindari konflik, apalagi menguburnya, karena bagaimanapun konflik memang harus ada. Menekan konflik sering menimbulkan lahirnya sebuah kebijakan yang prematur. Menekan konflik juga cenderung mengundang hadirnya kesalah pahaman yang tidak mewakili kepentingan siapapun. Bahkan menurut penulis buku "*Social Conflict*" Rubin dan Pruitt, tanpa konflik, keadilan sulit bisa diwujudkan. Karenanya, mengubur konflik akan sama artinya dengan menyimpan bom sosial yang siap meledak kapan saja ketika ada kesempatan yang memicunya[58].

Namun, selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat

---

[57] Christopher R. Mitchell, *Memahami Konflik Internasional* , PT. Alfabeta. Bandung, 2008

[58] http://newmasgun.blogspot.com/2010/11/manajemen-konflik-dan-kerjasama-tim.html dan diambil dari http://adifia.wordpress.com/2010/01/26/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompleksitas organisasi tersebut. Konflik tersebut mungkin tidak membawa "kematian" bagi organisasi, tetapi pasti dapat menurunkan kinerja organisasi yang bersangkutan, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian. Karena itu keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi, dan seorang pimpinan tentunya mempunyai karakter tersendiri dalam mengelola konflik. Karena konflik merupakan bagian integral dari kehidupan manusia. Secara personal kita mengalami konflik dalam rumah tangga. Dalam hubungan yang luas, konflik terjadi dalam hubungan sosial, ekonomi, dan politik, seperti tawuran pelajar, konflik industri dan agraria, konflik etnis dan sektarian, hingga konflik antar negara.

Jika dikelola, konflik sebenarnya memiliki nilai positif bagi interaksi manusia. Masalahnya pengetahuan dan ketrampilan yang memadai untuk mengelola konflik sering tidak dimiliki oleh mereka yang terlibat konflik atau pun yang menangani konflik. Akibatnya konflik tidak hanya tidak berhasil dikelola, dalam banyak kasus bahkan memperparah konflik yang terjadi.

Konflik di sini tidak selamanya harus dimaknai permusuhan atau pertikaian, karena dalam kajian sosiologis, konflik itu juga bisa bermakna kompetisi, tegangan (tension) atau sekadar ketidaksepahaman. Itu pula sebabnya, kehadiran konflik itu tidak selamanya harus dimaknai sebagai sebuah kekuatan yang menghancurkan – *a necessarily destructif force,* karena dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak hal konflik itu juga bernilai positif, bahkan konstruktif, dan karenanya fungsional[59].

Persisnya, dengan konflik dinamika lahir, dengan konflik kreativitas muncul. Bahkan menurut pakar sosiologi, konflik asal Jerman, George Mills, konflik adalah penggerak sejarah sekaligus sumber perubahan, dan karenanya, konflik akan besar sumbangannya dalam mencegah kebekuan sosial. *The changes caused by conflict prevent society from stagnating, tegas Mills* (1956).

Kemudian ada lima karakteristik kepemimpinan atau gaya dalam pengelolaan konflik, ke lima gaya dan model ini ditujukan untuk menangani konflik disfungsional dalam organisasi. Ke lima karakteristik atau gaya tersebut yaitu: integrating, obliging, dominating, avoiding, dan compromising[60].

a. Integrating (problem solving)

Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengindentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham sistem nilai yang berbeda. kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

---

[59]http://zaldym.wordpress.com/2009/01/11/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

[60] Prof. DR. Winardi, SE, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)*, PT. CV Mandar Maju, Bandung, cet ke-2. 2007, hal: 58

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Obliging (smoothing)

Sesuai dengan posisinya dalam gambar di atas, seseorang yang bergaya obliging lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut smoothing (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

c. Dominating (forcing)

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik "saya menang, kamu kalah'. Gaya ini sering disebut memaksa (forcing) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Avoiding

Taktik menghindar (avoiding) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-masalah yang sulit atau 'buruk'. Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (ambiguous situation). Sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

e. Compromising

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (give and take approach) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. misalnya dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Model-model di atas sudah barang tentu hanya merupakan sebagian saja dari banyak model yang dapat dipilih dalam manajemen konflik. Model apapun yang dipilih akan tergantung pada beberapa faktor, antara lain; 1) latar belakang terjadinya konflik; 2) kategori pihak-pihak yang terlibat dalam konflik; apakah antar individu, individu dengan kelompok, atau antar kelompok dan organisasi; 3) kompleksitas masalah yang akan dipecahkan; dan 4) kompleksitas organisasi.

2. Strategi Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kekuasaan individu, organisasi, dan lembaga pendidikan tidak terlpas dari kemampuannya untuk menyusun diri dengan berbagai tuntutan perubahan. Perubahan yang terjadi akibat perkembangan jaman berimplikasikan kepada munculnya kebutuhan untuk menyusun strategi yang tidak hanya mendasarkan pada perhitungan sederhana, kebijakan-kebijakan yang telah mapan, bahkan terhadap aturan-aturan yang telah dibuat[61].

Sedangkan mengelola konflik di sini berarti cerdas memilih dan menentukan strategi pengelolaannya. Dalam bukunya yang berjudul "*Social Conflict*" (1986), Rubin dan Pruitt mengajukan beberapa strategi dasar yang

[61] Triton, PB. S. Si, *Manajmen Strategis*, PT. Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007, hal: 37

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bisa digunakan dalam pengelolaan konflik sosial yang sifatnya sangat alami itu[62].

Pertama, adalah strategi yang disebut dengan *contending* atau *bertanding*. Intinya, masing-masing pihak yang akan berebut kepentingan bisa melakukan segala upaya untuk menjadi pemenang tanpa harus memperhatikan kepentingan pihak lain yang menjadi lawan politiknya, bahkan berusaha agar pihak lain menyerah atau mengalah. Bentuknya pun sangat beragam. Bisa dengan membuat janji, ancaman, atau bahkan hukuman. Bahkan bisa pula dilakukan dengan ditunjukkan hanya dengan cara membuat argumentasi persuasif kalau bukan dengan cara sebaliknya, ngotot dengan pendirian sepihaknya. Tentu dengan segala dampak sosial yang bakal ditimbulkannya.

Berbeda dengan yang pertama, maka strategi kedua dilakukan dengan cara mencari alternatif cara yang seoptimal mungkin bisa memuaskan masing-masing pihak yang akan berebut kepentingan. Itu sebabnya, strategi ini disebut dengan cara *problem solving* (pemecahan masalah). Intinya, strategi dasar ini menyarankan agar masing-masing pihak yang terlibat konflik berusaha mempertahankan aspirasinya, tetapi sekaligus menghormati akan kepentingan lawan politiknya. Upaya kompromi, rekonsiliasi, adalah dua bentuk cara yang biasa digunakan dalam strategi kedua ini.

---

[62]http://newmasgun.blogspot.com/2010/11/manajemen-konflik-dan-kerjasama-tim.html dan diambil dari http://adifia.wordpress.com/2010/01/26/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Memang tidak mudah untuk mencari cara pemecahan yang bisa memuaskan sepenuhnya semua pihak yang saling berebut kepentingan, lebih-lebih dalam perebutan kekuasaan. Itu sebabnya, ada beberapa strategi dasar lain yang lazim muncul dalam proses mengatasi konflik. *Yielding* (sikap mengalah), *withdrawing* (menarik diri), dan *inaction* (aksi diam), adalah tiga alternatif strategi lain yang mesti dijadikan acuan dalam menyelesaikan konflik. Dalam konteks itu, satu atau beberapa pihak yang terlibat dalam perebutan kepentingan bersedia menurunkan aspirasinya, bahkan jika perlu mundur menarik diri, atau sekadar tidak berbuat apa pun semata demi menghindari konflik yang membahayakan karena sudah cenderung destruktif.

Dalam mengelola konflik ada 5 gaya strategi antara lain :

a. *Integrating* (Problem Solving).

Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasikan masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (misunderstanding), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

b. *Obliging* (Smoothing).

Seseorang yang bergaya obliging lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disebut *smothing* (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

c. *Dominating* (Forcing).

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik "*saya menang, kamu kalah*". Gaya ini sering disebut memaksa (forcing) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

d. *Avoiding*.

Taktik menghindar (avoiding) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasah yang sulit atau "buruk".

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (ambiguous situations), sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

e. *Compromising.*

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah[63].

Dalam proses interaksi antara suatu subsistem dengan subsistem lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi. Banyak faktor yang melatar belakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan, antara lain sifat-sifat

[63]http://zaldym.wordpress.com/2009/01/11/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Agar organisasi dapat tampil efektif, maka individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Namun, selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak saling bekerjasama satu sama lain.

Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik kalau didalamnya tidak ada pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab atas organisasi tersebut, dan pemimpin itu tidak akan maksimal dalam melaksanakan tugasnya tanpa adanya bawahan (karyawan) yang selalu berintraksi dan membantunya. Adanya pemimpin dan bawahan (karyawan) tersebut adalah suatu bukti bahwa organisasi dan struktur saling berkaitan. Oleh karena itu, istilah struktur digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kepada organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan. Dan sebagai tolak ukur, dalam penelitian menunjukkan bahwa ukuran organisasi dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik struktur. Makin besar

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik.

Teori lain mengatakan bahwa yang harus diperhatikan dalam strategi pengelolaan dan penanganan konflik serta pengembangan organisasi yang harus dicapai adalah[64] :

a. Pengarahan kepada hubungan antara orang-orang dan organisasi. Para pengembang organisasi terkadang juga dinamakan para pengatur hubungan. Dengan pengarahan kepada hubungan diberikan juga perhatian yang diperlukan bagi proses-proses antar manusia, dalam arti bagaimana keadaannya dalam hubungan-hubungan itu, kelakuan macam manakah yang dilakukan orang sehari-harinya, titik kemacetan apakah yang terdapat dalam saling hubungan itu. Singkatnya, cara orang-orang saling menyibukkan diri memperoleh banyak perhatian. Perhatian untuk itu dan pengertian tentang apa yang dapat dilakukan terhadapnya justru telah dikembangkan oleh para pengembang organisasi.
b. Apa yang juga telah diambil oper dari para pengembang organisasi adalah kumpulan intervensi.ini kebanyakan ditujukan kepada hubungan-hubungan social-emosional dan instrumental, sering berlatar belakang adanya saling ketergantungan yang kuat. Jenis-jenis hubungan dan intervensi itu secara eksplisit cocok dengan pendekatan yang diuraikan disini.

---

[64] http://adifia.wordpress.com/2010/01/26/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dengan dimasukkannya hubungan-hubungan kekuasaan dan hubungan-hubungan perundingan, tidak hanya secara teoritis tetapi juga secara intervensionistis, diisilah suatu kekosongan yang ada dalam pengembangan organisasi. Pengembang organisasi itu masih sering berat sebelah arahnya tertuju kepada hubungan social-emosional dan instrumental.

d. Hubungan apapun disini, pada umumnya masalah-masalah dalam organisasi itu dilihat sebagai manifestasi ketegangan, yaitu konflik antara satuan. Jika meninjau hubungan instrumental dan social emosional. Itu disabkan karena disini organisasi dilihat sebagai jaringan kesatuan yang per definisi diantaranya terdapat ketegangan. Dalam pendekatan ini hubungan dan perbaikan hubungan menjadi sentral. Tetapi dengan itu juga ketegangan dan penanganan konflik (yang mungkin timbul)

e. Telah diperhitungkan adanya konflik yang sangat keras dan tajam. Konflik yang telah meningkat cukup jauh yang sekan-akan masih mendapat tambahan berupa dimensi intensitasnya yang memerlukan intervensi tersendiri. Konflik yang meningkat selalu terjadi pada organisasi yang hubungan antara pihak-pihaknya bersifat simetris, sebab kalau tidak demikian pihak yang kuat sudah mengakhirinya dengan memaksakan kehendaknya. Usaha menjaga keseimbangan kekuasaan yang justru sangat peka itulah yang memerlukan intervensi tersendiri. Biasanya tidak begitu. Konflik yang sangat keras memang memerlukan pendekatan tersendiri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk 'intensitas' dan 'keseimbangan kekuasaan'. Selebihnya perbedaan-perbedaannya kurang penting.

3. Metode-Metode Pengelolaan Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut T. Heni Handoko salah satu dosen Fakultas Ekonomi di Universitas Gadjah Mada mengatakan, bahwa ada tiga bentuk manajemen konflik, atau lazimnya biasa disebut metode-metode dalam pengelolaan konflik[65]. Di antaranya adalah stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah, kemudian pengaruh atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktifitas, dan penyelesaian konflik.

Adapun metode-metode pengelolaan konflik antara lain ialah sebagai berikut :

a. Metode Stimulasi Konflik

Seperti yang telah disebutkan dimuka, konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik di abaikan, para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Pimpinan/ manajer

[65]http://zaldym.wordpress.com/2009/01/11/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan.

Metode simulasi konflik meliputi pemasukan atau penempatan orang luar kedalam kelompok, penyusunan kembali organisasi, penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

b. Metode Pengurangan Konflik

Kepala madrasah (manajer) biasanya lebih terlibat dengan pengurangan konflik dari pada stimulasi konflik. Metode pengurangan konflik menekankan terjadinya antogonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola tingkat konflik melalui "pendinginan suasana" tetapi tidak menagani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Dua metode dapat digunakan untuk untuk mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode efektif kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi "ancaman" atau "musuh" yang sama.

Intinya bahwa pada pendekatan pertama yang bersifat efektif, para periset mensubtitusi tujuan-tujuan luhur (superior) yang diterima oleh kelompok-kelompok yang ada sebagai pengganti tujuan-tujuan kompetitif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang menyebabkan mereka terpisah satu sama lain. Metode efektif kedua adalah mempersatukan kelompok-kelompok yang ada dengan jalan mengadakan menghadapkan mereka dengan sebuah bahaya yang mengancam mereka semua atau 'musuh' bersama yang dihadapi oleh mereka.

Metode ini mengurangi permusuhan (antagonis) yang ditimbulkan oleh konflik dengan mengelola tingkat konflik melalui pendinginan suasana akan tetapi tidak berurusan dengan masalah yang pada awalnya menimbulkan konflik itu.

Metode pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok, metode kedua mempersatukan kelompok tersebut untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

c. Metode Penyelesaian Konflik

Metode penyelesaian konflik yang akan dibahas berikut berkenaan dengan kegiatan-kegiatan para manajer (pimpinan) yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Metode-metode penyelesaian konflik lainnya yang dapat digunakan, mencakup perubahan dalam struktur organisasi, mekanisme koordinasi, dan lain sebagainya[66].

Metode ini dapat terjadi melalui cara-cara seperti kekerasan (forcing) yang bersifat penekanan otokratik, penenangan (smolling) yaitu cara yang

[66] Dr. T. Heni Handoko, M. B. A, *Manajemen Edisi Ke-2*, PT. BPFE-Yogyakarta, hal: 351-352

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih diplomatis, penghindaran (avoidance) dimana manajer menghindari untuk mengambil posisi yang tegas, dan penentuan melalui suara terbanyak (majority rule) mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok prosedur yang adil.

Keberadaan teori konflik muncul setelah fungsionalisme, namun sesungguhnya teori konflik sebenarnya sama saja dengan suatu sikap kritis terhadap Marxisme Ortodox. Seperti Ralp Dahrendorf, yang membicarakan tentang konflik antara kelompok-kelompok terkoordinasi (imperality coordinated association), dan bukan analisis perjuangan kelas, lalu tentang elit dominan, dari pada pengaturan kelas, dan manajemen pekerja dari pada modal dan buruh.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan

MTs. Putra-Putri Lamongan berasal dari PGA yang dahulu disebut Sekolah Muslimat. Kemudian berubah menjadi PGA 6 tahun dan pada tanggal 18 Juli 1974 diresmikan menjadi Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan di bawah naungan yayasan lembaga pendidikan Ma'arif NU Lamongan.

Dan dalam upaya mengembangkan kemampuan peserta didik, pendidikan di MTs. Putra-Putri Lamongan berpegang pada asas keseimbangan antara kreativitas dan disiplin, antara persaingan dan kerjasama serta antara tuntutan dan prakarsa.

2. Letak Geografis Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan Dari Tahun Ke Tahun

Madrasah Tsanawiya (MTs) Putra-Putri Lamongan terletak di Kabupaten Lamongan tepatnya di jantung kota Lamongan, Jalan Lamongrejo no. 56-58 Kelurahan Jetis Kecamatan Lamongan. Dibangun diatas tanah sendiri seluas 575 m^2 dan tanah milik seorang pengururs LP Ma'arif seluas 336 m^2.

Madrasah Tsanawiya (MTs) Putra-Putri Lamongan dikelilingi oleh beberapa sekolah menengah negri yang sederajad dan ada pula sekolah negri yang sudah berstandar Internasional. Namun Madrasah ini adalah satu-satunya sekolah menegah pertama berbasis Islam di tengah kota Lamongan. Hal ini

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupaka suatu peluang madrasah sebagai stabilitas social masyarakat dalam rangka mewujudkan generasi yang berbekal islamiah dan mampu menjalankan ajaran agama secara utuh dengan berpijak pada iman dan taqwa.

3. Visi Dan Misi Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan

Upaya dalam merealisasikan kepercayaaan masyarakat luar, Madrasah Tsanawiyah Putra Putri Lamongan menetapkan visi, misi dan motto. Sebagai yang dijelaskan berikut ini :

VISI: Unggul dalam prestasi, berpijak pada Iman dan Taqwa

MISI:

a. Melaksanakan sistem pembelajaran dan bimbingan secara efektif
b. Mendorong dan membantu untuk mengenali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal
c. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah
d. Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama dan budaya bangsa sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak
e. Melibatkan seluruh warga madrasah dalam mengelolah pendidikan

MOTTO:

Kebersihan adalah hidupku, ketertiban adalah nafasku, dan disiplin adalah segalanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Keadaan Sumber Daya Manusia (SDM) Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan

a. Keadaan Kepala/Madrasah, Guru, dan Karyawan Di Madrasah Stanawiyah Putra Putri Lamongan[67] :

Jabatan	Status Kepegawaian				Jumlah	
	Tetap		Tidak Tetap			
	L	P	L	P	L	P
Kepala Madrasah	1				1	
Guru	29	24	1	1	30	25
T. Administrasi	2	4			2	4
Pesuruh	2				2	
Penjaga	1				1	
Jumlah	36	29	1	1	36	29

Table 2: Keadaan Kepala/Madrasah, Guru, dan Karyawan Di MTs. Putra Putri Lamongan

b. Keadaan Siswa (4 tahun terakhir) dan Kelas (Rombongan Belajar)[68] :

No	Tahun Pelajaran	Rombongan Belajar				Jumlah Siswa								
		Tingkat				Tingkat I		Tingkat II		Tingkat III		Jumlah		
		I	II	III	Jml	L	P	L	P	L	P	L	P	L+P
1	2007/2008	3	3	3	9	46	62	45	60	55	85	146	207	353
2	2008/2009	4	3	3	10	91	96	47	66	46	61	184	223	407
3	2009/2010	4	4	3	11	112	88	85	96	47	65	244	249	493
4	2010/2011	3	4	4	11	63	67	106	85	81	95	250	247	497

Table 3: Keadaan Siswa Rombongan Belajar 4 tahun terakhir

5. Sarana Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan

Dalam rangka mencapai target kualitas lembaga pendidikan (Madrasah) yang bermutu, tentunya tidak terlepas dari beberapa faktor pendukung yang berupa sarana prasarana yang memadai. Untuk upaya pencapaian target tersebut, baik sarana dan prasarana secara fisik, lingkungan madrasah maupun personil

[67] *Data Identitas Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan 2010/2011*
[68] *Ibid*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang terkait dengan sarana prasarana, tentunya tidak bisa dilupakan pula perekrutan personil-personil yang ahli dalam bidang penggunaan sarana prasarana.

Data Fisik Madrasah Tsanawiyah Putra Putri Lamongan[69] :

a. Ruang Laboratorium

No	Jenis Laboratorium	Luas	Keadaan		
			Permanen	Semi Permanen	Darurat
1	Lab. IPA	24 m2	Modular KIT		
2	R.Praktek Komputer	30 m2	13 unit+internet		
3	Lab. Bahasa	28 m2	20 set alat		
Jumlah					

Table 4: Ruang Laboratorium

b. Perlengkapan

• Perlengkapan Administrasi

No	Perlengkapan	Jumlah
1	Komputer	6
2	Printer	3
3	Mesin:	
	Ketik	-
	Stensil	-
	F.Copy	1

No	Perlengkapan	Jumlah
4	Brankas	-
5	Filling C	-
6	Lemari	10
7	Meja	9
8	Kursi	13

Table 5: Perlengkapan Administrasi

• Perlengkapan Kegiatan Belajar Mengajar

No	Perlengkapan	Jumlah
1	Komputer	13
2	Laptop	-
3	Printer	-
4	LCD	1
5	OHP	-
6	Meja Guru	20
7	Kursi Guru	24

No	Perlengkapan	Jumlah
8	Meja Siswa	190
9	Kursi Siswa	250
10	Lemari	10
11	TV	14
12	VCD	10
13	Sound System	2

Table 6: Perlengkapan Kegiatan Belajar Mengajar

[69] *Data Identitas Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan 2010/2011*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

• Perlengkapan Olah Raga

No	Perlengkapan	Jumlah
1	Bola:	
	Sepak	5
	Volley	4
	Basket	5
	Takraw	-
2	Tenis meja	

No	Perlengkapan	Jumlah
3	Lembing	-
4	Stop Wach	-
5	Peluru	2
6	Cakram	-
7	Matras	2

Table 7: Perlengkapan Olah Raga

c. Ruang yang dimiliki

No	Jenis Ruang	Jumlah
1	R. Kelas	8
2	Lab. IPA (SMP/MTs)	1
3	Lab. Bahasa	1
4	Lab. Komputer	1
5	Lab. IPS/Multimedia	-
6	R. Perpustakaan	1
7	R. Ketrampilan	1
8	R. Kepala Sek/Mad	1
9	R. Guru	1
10	R. TU	1
11	R. BP/BK	1
12	R. Tamu	1
13	R. OSIS	1
14	KM/WC Guru/Karyawan	1
15	KM/WC Siswa	3
16	R. Serba Guna	1
17	R. UKS	1

No	Jenis Ruang	Jumlah
18	R. Praktik Kerja	-
19	R. Musik	1
20	R. Koperasi/Toko	2
21	Gudang	1
22	Musollah	1
23	Rumah Dinas Kep.	-
24	Rumah Dinas Guru	-
25	Rumah Dinas Penjaga	-
26	Sanggar MGMP	-
27	Sanggar PKG	-
28	Sanggar Pramuka	-
29	Asrama Siswa	-
30	Tempat Parkir	1
31	Pos Keamanan	-
32	Kantin	1
33	Unit Produksi	-
	Jumlah	

Table 8: Ruang yang dimiliki

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan

Organisasi dalam suatu lembaga sangat diperlukan supaya masing-masing petugas dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan ketenagaan dan untuk menghindari tumpang tindih tugas, maka dibentuklah struktur organisasi di madrasah tsanawiyah putra putri lamongan.

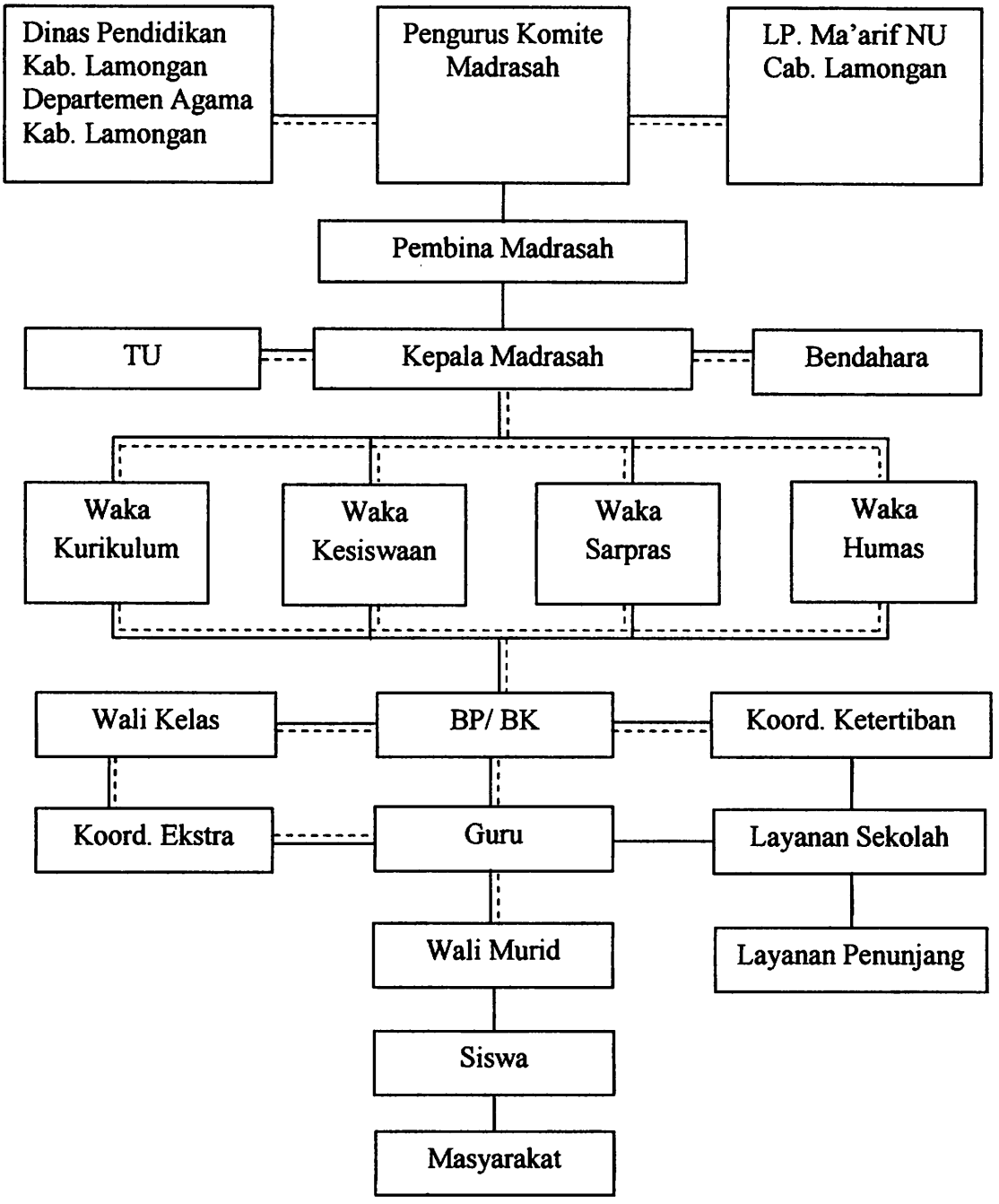
Adapun struktur Madrasah Tsanawiyah Putra Putri Lamongan adalah sebagaimana di bawah ini[70] :

[70] *Ibid*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

STRUKTUR

MADRASAH TSANAWIYAH PUTRA PUTRI LAMONGAN



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. PENYAJIAN DATA

Dalam lembaga pendidikan (madrasah) proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya, dan antara satu pihak dengan pihak lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu dalam hal pelaksananya. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antar individu maupun antar kelompok dalam organisasi, dan inilah yang di maksud dengan konflik dalam lembaga pendidikan. Disitulah pentingnya sesosok pemimpin yang mampu mengelola konflik dengan baik sehingga mampu menyeimbangkan antar sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak cocokan dalam sebuah organisasi tersebut, karena banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidak cocokan atau ketegangan. Antara lain: sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya. Perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka pemimpin kepala madrasah harus membuat individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi yang di inginkan.

Hasilnya, peneliti menemukan lembaga pendidikan yaitu Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan yang cukup dikenal dengan lembaga yang mempunyai pemimpinan yang berhasil dalam mengelola konflik tersebut, sehingga dari pengelolaan konflik yang baik itu bisa membuat karyawan-karyawannya semakin termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Lembaga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang sudah lama mengatur dan mengelola konflik ini tentunya memiliki strategi-strategi yang unik dan jitu dalam mengelola konflik, sehingga konflik yang terjadi di Madrasah tersebut masih mampu memberikan dampak positif terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Oleh sebab itulah penelitian berada di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan. Kami melaksanakan kegiatan penelitian ini hampir satu bulan di Tempat.

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan

Sebagaimana yang dijelaskan di atas, bahwa dalam lembaga pendidikan (madrasah) proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya, dan antara satu pihak dengan pihak lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu. Oleh sebab itu, pemimpin harus bisa menyeimbangkan antara sub sistem yang satu dengan sub sistem lainnya, dan antara satu individu dengan individu lainnya. Disinilah kreatifitas dari seorang pemimpin sangat diperlukan, dan pemimpin harus memiliki strategi tersendiri dalam mengaturnya. Oleh karena itu, perlu kiranya, mempertanyakan awal tentang apa konsep kepemimpinan kepala madrasah menurut yang dipahami oleh Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan khususnya oleh kepala madrasah. Menurut kepala madrasah H. Moh. Zainuddin, S.Ag menyebutkan bahwa kepala madrasah tidak hanya harus mampu menciptakan arus komunikasi diantara guru atau karyawan, berinteraksi dengan orang lain, dan memperhatikan bawahan. Namun juga dapat memotivasi bawahannya, berpandangan positif kedepan dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berinovasi serta kretif, selalu belajar, dan tegas. Sehingga menimbulkan kewibawaan dan akhirnya mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk ikut bekerja sama mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala madrasah dinilai bukan didasarkan pada seberapa tinggi kedudukan atau gelar yang dimiliki, namun bagaimana kepala madarasah dalam memimpin mampu memberikan inspirasi bagi bawahannya[71].

Dan dalam menerapkan konsep kepemimpinan kepala madrasah terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam mengeloola konflik, maka kepala madrasah juga dituntut untuk memanaje konflik yang terjadi. Kemudian manajemen konflik sebagai pegangan dalam pengelolaan konflik harus benar-benar dikuasai secara baik. Dan dilihat dari aspek pengelolaan konflik, maka kepala madrasah sewaktu-waktu harus bersikap sebagai manajer dalam lembaga pendidikan. Sebagaimana yang di tuturkan kepala MTs. Putra-Putri Lamongan, bahwa kepala madrasah dilihat dari aspek manajerialnya harus memperhatikan beberapa kegiatan utama yaitu *planning* , *organizing, actuating*, dan *controlling* sebagai media dalam mencapai suatu tujuan. Kepala madrasah secara runtut membuat/ menentukan program kemudian menentukan strategi dan prosedur pelaksanaan serta kebijakan-kebijakannya, lalu anggaran dan standar yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Kemudian dalam pengorganisasiannya (organizing), kepala madrasah menentukan pula sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dan dalam pelaksanaannya untuk menjamin

[71] Wawancara dengan Kepala MTs. Putra-Putri Lamongan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa program dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan maka pengawasan (controlling) digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan efektif dan efisien, dan sejauh mana konflik itu mulai terjadi dan berkembang[72](15/11/2010).

Dengan adanya konflik yang dikelola dengan baik di MTs. Putra-Putri Lamongan, maka kepala madrasah lebih menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis yaitu gaya kepemimpinan delegasi (gaya bebas). Dimana kepala madrasah menyerahkan dan memberi kepercayaan secara spenuhnya kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas, karena bawahan dipandang mampu dalam melaksanakan rencana program (tugas) madrasah yang telah disusun, sehingga kepala madrasah tidak perlu banyak memberi arahan dan dorongan emosional terhadap bawahannya. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa kepala madrasah menggunakan gaya kepemimpinan bebas (delegasi) yang bersifat demokratis ini artinya kepala madrasah memberikan kepercayaan secara penuh kepada guru/karyawan untuk melakukan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Tentang bagaimana cara atau teknik dalam menjalankan tugasnya berdasar masing-masing kapasitas kemampuan tiap individu. Disini kepala madrasah hanya memberikan dan menjabarkan tugas yang kemudian dipersilahkan untuk dijalankan dengan baik dan penuh tanggung jawab sesuai bidang masing-masing. Dengan begitu, guru atau karyawan dapat mengembangkan kreatifitasnya atau memunculkan ide-ide

[72] Interview dengan Kepala Madrasah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan cara tersendiri sesuai dengan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut yang sesuai keinginannya dan tentunya masih dalam batasan-batasan tertentu. Kemudian untuk pencapaian tujuan, kepala madrasah menetapkan jadwal pelaksanaan teknis, namun jika jadwal yang sudah ditentukan belum terlaksana, guru dipersilahkan untuk menggantinya di lain jam. Asalkan tujuan akhir dalam pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Bahkan kepala madrasah memberikan keleluasaan dalam belajar mengajar yang dilakukan di luar jadwal jam mengajar. Misalnya, guru hari ini tidak bisa mengajar tepat pada jadwal jam, namun KBM dapat dilakukan diluar jam pelajaran, seperti tukar jadwal jam pelajaran saat istirahat atau sepulang sekolah sesuai dengan kesepakatan siswa dan guru yang bersangkutan. Sehingga gaya kepemimpinan tersebut memang dapat menumbuhkan kemandirian serta memberikan hasil yang luar biasa seperti di MTs. Putra-Putri Lamongan ini[73].

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan lebih menggunakan gaya kepemimpinan delegasi dalam mengelola konflik, sehingga dalam pengelolaannya kepala madrasah selalu memperhatikan setiap individu dalam bekerja, terutama gejala-gejala yang timbul sebelum terjadinya konflik. Dan pada akhirnya kepala madrasah bisa menganalisa dan bisa memahami awala mula dari gejala konflik yang akan terjadi, seperti halnya guru/ karyawan tidak aktif dalam bekerja, ada juga yang suka menyindiri, atau tidak menyelesaikan tugas dengan baik. Dari situ akan dicari faktor

[73] ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terjadinya konflik, kemudian dikelola sehingga dapat menemukan sebuah penyelesaian dan pengelolaan yang baik[74].

Adapun gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengelolaan konflik di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan antara lain ialah[75] :

a. Integrating (Problem Solving)

Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasikan masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham (missunderstanding), tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.

b. Obliging (Smoothing)

Seseorang yang bergaya obliging lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut smothing (melicinkan), karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya untuk mendorong terjadinya kerjasama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.

---

[74] ibid
[75] ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Dominating (Forcing)

Orientasi pada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik "saya menang, kamu kalah". Gaya ini sering disebut memaksa (forcing) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk mengambil keputusan sudah mepet. Tetapi tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

d. Avoiding

Taktik menghindar (avoiding), cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang akan diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah-malasah yang sulit atau "buruk". Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua (ambiguous situations), sedangkan kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Compromising

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (give-and-take approach) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Dari penjelasan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa di MTs. Putra-Putri Lamongan menggunakan konsep kepemimpinan gaya bebas (delegasi) yang bersifat demokratis, sehingga konflik yang terjadi di madrasah tersebut dapat dikelola dengan baik. Dan karyawan yang ada di lingkungan madrasah tersebut dapat merasakan kenyamanan dalam melaksanakan program kerja yang sudah di susun, meskipun konflik yang ada di lembaga tersebut adalah konflik struktural. Karena karyawan bisa memahami bahwa kepala madrasah bisa mengelola konflik dengan baik dan efisien, sehingga konflik tersebut tidak menjadi penghalang dalam pelaksanaan program kerja madrasah.

Adapun program kerja yang dilakukan oleh madrasah (kepala madrasah dan stafnya / karyawan) selama periode 2010/2011 ialah sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Bidang Kurikulum
   a. Meningkatkan pemahaman dan melaksanakan Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP).
   b. Menertibkan dan meningkatkan pembuatan Silabus/Satpel yang dilengkapi dengan program semester dan program tahunan dengan memanfaatkan buku tulis/blangko yang tersedia.
   c. Meningkatkan usaha "Hemat Waktu" dengan ready to teach in any time/ all weather, minimal sesuai dengan jadwal pelajaran.
   d. Meningkatkan penggunaan alat peraga.
   e. Meningkatkan pendayagunaan WKM Kurikulum sesuai pedoman Job Discription yang ada.
   f. Meningkatkan fungsi wali kelas dan penanggungjawab kelas/piket.
   g. Merangsang serta mendorong siswa ikut serta dalam perlombaan intelegensi dan lomba bidang studi.
   h. Memberikan penghargaan pada siswa berprestasi, juga guru/karyawan.
2. Bidang Personalia
   a. Pendayagunaan guru/karyawan yang ada dalam batas-batas kemampuan maksimal.
   b. Menertibkan pendanaan menurut kebutuhan(urgensi).
   c. Menertibkan pos-pos sumber kesejahteraan penghargaan atas prestasi dan dedikasi.
   d. Melanjutkan tradisi yang sifatnya baik dan bermanfaat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Bidang Sarana Prasarana
   a. Pendataan/inventarisasi kekayaan madrasah untuk pendayagunaan potensinya.
   b. Pemeliharaan/peningkatan pengamanan agar nilai guna bisa diperpanjang.
   c. Menambah bangku tempat duduk siswa serta sarana kelas.
   d. Melengkapi alat-alat peraga, alat pelajaran dan buku perpustakaan, laboratorium dan kantin.
4. Bidang Administrasi
   a. Meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan (buku induk murid, buku klaper, legalisasi, monitoring, evaluasi).
   b. Menertibkan administrasi keuangan dan disiplin anggaran baik uang masuk maupun keluar.
   c. Mengefektifkan serta efesiensi penggalian dan penggunaan dana sesuai dengan prosedur aturan yang berlaku.
   d. Mengupayakan wujud kemampuan serta ketrampilan karyawan dengan bimbingan pelaksanaan kerja secara teratur dengan pemberian job discription yang jelas.
   e. Menyelesaikan ijasah siswa yang belum diambil pada yang bersangkutan.
5. Bidang Ektra Kurikuler/Kegiatan Penujang
   a. Mengintensifkan pelaksanaan kegiatan al-Islam, pramuka dan komputer.
   b. Meningkatkan pemanfaatan Perpustakaan,UKS dan Kopsis.
   c. Menertibkan pembinaan Olahraga dan Kesenian secara rutin terencana.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Meningkatkan kegiatan dan pengadaan peralatan Drum Band.

6. Bidang Kerukunan Antar Warga Madrasah

a. Setiap sebulan sekali diadakan pembinaan mental dan penyampaian program di bulan berjalan.

b. Meningkatkan pembinaan Kurikulum pada setiap dewan guru/ karyawan/ siswa.

c. Mengadakan pertemuan rutin tiap bulan dan diadakan arisan[76].

Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksankan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, dan sebagai bukti bahwa dengan adanya konflik di madrasah tsanawiyah kegiatan tetap berjalan sesuai dengan yang di inginkan. Karena MTs. Putra-Putri Lamongan memandang konflik sebagai alat untuk berkompetisi dengan baik.

Konflik yang terjadi di MTs. Putra-Putri Lamongan ini ialah untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya konflik yang sangat nampak yaitu konflik struktural. Semua staf karyawan berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan kualitas kerjanya dan kegiatan belajar mengajar. Dan konflik yang terjadi dalam struktural adalah konflik staf dan garis line, sehingga konflik tersebut oleh kepala madrasah di atur atau di kelola dengan batasan-batasan yang sesuai dengan keputusan rapat bagian top manger. Karena dalam pengelolaan dan penanganan konflik sangat penting dilakukan, hal ini disebabkan karena setiap

[76] *Program Kerja Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan,* 2010/2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jenis perubahan dalam suatu organisasi cenderung mendatangkan konflik. Perubahan institusional yang terjadi baik direncanakan atau tidak, tidak hanya berdampak pada perubahan struktur dan personalia, tetapi juga berdampak pada terciptanya hubungan pribadi dan organisasional yang berpotensi menimbulkan konflik. Di samping itu, jika konflik tidak ditangani atau dikelola secara baik dan tuntas, maka akan mengganggu keseimbangan sumberdaya, dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat. Oleh karena itu sebagai kepala madrasah harus terampil di dalam melaksanakan tugasnya, khususnya dalam hal pengelolaan konflik ini. Kepala madrasah harus bisa memposisikan posisi yang sesuai dengan kebutuhannya, seperti halanya kepala sekolah sewaktu-waktu memposisikan dirinya baik sebagai manager, edukator, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

Adapun tugas kepala madrasah yang sesuai dengan posisinya ketika diterapkan karena kebutuhannya adalah sebagai berikut[77]:

a. Sebagai *Edukator*, kepala bertugas melaksanakan proses pembelajaran secara efektif serta efisien.
b. Sebagai *Manager*, kepala mempunyai tugas:
    1) Menyusun program perencanaan
    2) Mengorganisasikan kegiatan
    3) Mengarahkan kegiatan
    4) Mengkoordinasikan kegiatan

[77] *Program Kerja Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan*, 2010/2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Melaksanakan pengawasan

6) Melakukan evaluasi kegiatan

7) Menentukan kebijakan strategis

8) Mengadakan rapat

9) Mengambil keputusan startegis

10) Mengatur proses pembelajaran

11) Mengatur administrasi, OSIS dan HUMAS.

c. Sebagai *Administrator*, kepala bertugas menyelenggarakan administarsi:

1) Perencanaan
2) Pengorganisasian
3) Pengarahan
4) Pengkoordinasian
5) Pengawasan
6) Kurikulum
7) Kesiswaan
8) Ketatausahaan
9) Ketenagaan
10) Kantor
11) Keuangan
12) Perpustakaan
13) Laboratorium
14) Ruang ketrampilan/kesenian
15) Bimbingan konseling
16) Usaha kesehatan sekolah
17) OSIS
18) Serbaguna
19) Media
20) Umum (7K)

d. Sebagai *Supervisor*, kepala menyelenggarakan supervisi meliputi:

1) Proses pembelajaran

2) Kegiatan ketatausahaan

3) Kegiatan bimbingan konseling

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Kegiatan ekstrakurikuler

5) Kegiatan humas dengan instansi lain

6) Kegiatan OSIS.

e. Sebagai *pimpinan/leader*, dapat dipercaya, jujur, amanah dan bertanggung jawab :

1) Memiliki visi serta pemahaman misi sekolah.

2) Membuat/mencari dan memilih gagasan baru (inovasi).

3) Memahami kondisi lingkungan sekolah (guru, karyawan dan siswa).

4) Mengambil keputusan intern/ekstren sekolah.

f. Sebagai *Inovator*, kepala harus :

1) Melaksanakan pembaruan dibidang pembelajaran, konselling, sarana prasarana dan pengadaannya.

2) Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan.

3) Melakukan pembaharuan penggalian sumber daya masyarakat dan pengurus.

g. Sebagai *Motivator*, kepala bertugas :

1) Mengatur ruang kantor untuk bekerja dan KBM/BK.

2) Mengatur ruang perpustakaan dan laboratorium.

3) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan.

4) Menciptaakan suasa kerja yang harmonis antar sekolah dan lingkungan.

5) Mengatur lingkungan sekolah untuk bekerja.

6) Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Peningkatan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan

Dalam hal peningkatan kinerja karyawan, disini lebih pada peningkatan mutu kerja dari staf (karyawan). Jadi yang dimaksud dengan karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan ini lebih kepada guru atau staf yang berada dibawah pimpinan kepala madrasah secara garis struktural. Oleh sebab itu, konflik yang terjadi di MTs. Putra-Putri Lamongan lebih banyak kepada konflik struktural. Sehingga manajemen konflik kaitannya dengan pengelolaan kinerja di madrasah adalah cukup baik, karena kepala madrasah sangat menguasai secara baik tentang manajemen kinerja. Menurut kepala madrasah bahwa seorang pimpinan perlu memperhatikan pengelolaan kinerja karyawan, oleh sebab itu komunikasi antara kepala madrasah (pimpnan) dan karyawan sangat perlu untuk meningkatkan produktivitas, semangat dan motivasi yang memungkinkan koordinasi pekerjaan setiap karyawan dalam lembaga (madrasah)[78]. Pada kenyataannya, banyak kepala madrasah yang berusaha untuk menghindari manajemen kinerja. Hal ini disebabkan kepala madrasah tersebut tidak mengerti manajemen kinerja. Dan orientasi kepala madrasah biasanya pada penilaian, bukan pada perencanaan. Sedangkan fokus mereka pada komunikasi satu arah, bukan dua arah (dialog). Budaya komunikasi juga jarang dikembangkan dikalangan kepala madrasah sebagai pimpinan kepada karyawannya, sehingga tidak sedikit pula pimpinan berfokus pada masa lalu bukan masa sekarang dan yang akan datang. Hal ini tidak efisien dalam pengelolaan kinerja karyawan, karena terkesan membuang waktu

[78] Wawancara dengan kepala madrasah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan usaha yang tidak memberikan kontribusi serta manfaat yang seharusnya dapat diberikan manajemen kinerja.

Kemudian untuk mengetahui kinerja karyawan di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan ialah diperlukan kegiatan-kegiatan khusus yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja (prestasi kerja/ penilaian kinerja) , diantaranya ialah :

a. Performance

   Merupakan bagaimana keadaan keseharian dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah bebankan.

b. Kualitas dan Kuantitas

   Kualitas erupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.

c. Timelinness

   Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dihendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersebut untuk kegiatan orang lain.

d. Cost effectiveness

   Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi manusia, keuangan, teknologi, dan material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Need for supervision

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penilaian prestasi kerja merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk menilai hasil kerja bawahannya sesuai dengan pengelolaan kinerja yang ada di MTs. Putra-Putri Lamongan, sehingga dapat di simpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

Kemudian kaitannya dengan manajemen kinerja, secara garis besar manajemen kinerja merupakan investasi di depan, sehingga pimpinan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Dan karyawan dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, keputusan apa yang dapat mereka ambil sendiri, mengetahui standard kerja mereka, dan mengetahui kapan perlu melibatkan kepala madrasah sebagai pimpinannya. Sesuai dengan hasil penelitian, bahwa sebenarnya manajemen kinerja sangat sederhana. Namun sebaliknya, manajemen kinerja juga sangat kompleks. Terdiri dari banyak bagian, bidang dan membutuhkan keahlian. Tapi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jika kepala madrasah mengarahkannya dengan pola pikir yang tepat, dapat membuatnya berhasil dan memperoleh manfaat yang besar.

Adapun bidang-bidang karyawan yang menjadi fokus dari pengelolaan kinerja sesuai dengan manajemen kinerja yang ada di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan antara lain ialah sebagai berikut :

a. Bidang Kurikulum

1) Meningkatkan pemahaman dan melaksanakan Kurikulum Satuan Pendidikan (KTSP).
2) Menertibkan dan meningkatkan pembuatan Siulabus/Satpel yang dilengkapi dengan program semester dan program tahunan dengan memanfaatkan buku tulis/blangko yang tersedia.
3) Meningkatkan usaha "Hemat Waktu" dengan ready to teach in any time/ all weather, minimal sesuai dengan jadwal pelajaran.
4) Meningkatkan penggunaan alat peraga.
5) Meningkatkan pendayagunaan WKM Kurikulum sesuai pedoman Job Discription yang ada.
6) Meningkatkan fungsi wali kelas dan penanggungjawab kelas/piket.
7) Merangsang serta mendorong siswa ikut serta dalam perlombaan intelegensi dan lomba bidang studi.
8) Memberikan penghargaan pada siswa berprestasi, juga guru/karyawan.

b. Bidang Personalia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Pendayagunaan guru/karyawan yang ada dalam batas-batas kemampuan maksimal.
2) Menertibkan pendanaan menurut kebutuhan(urgensi).
3) Menertibkan pos-pos sumber kesejahteraan penghargaan atas prestasi dan dedikasi.
4) Melanjutkan tradisi yang sifatnya baik dan bermanfaat.

c. Bidang Sarana Prasarana

1) Pendataan/inventarisasi kekayaan madrasah untuk pendayagunaan potensinya.
2) Pemeliharaan/peningkatan pengamanan agar nilai guna bisa diperpanjang.
3) Menambah bangku tempat duduk siswa serta sarana kelas.
4) Melengkapi alat-alat peraga, alat pelajaran dan buku perpustakaan, laboratorium dan kantin.

d. Bidang Administrasi

1) Meningkatkan pelayanan administrasi pendidikan (buku induk murid, buku klaper, legalisasi, monitoring, evaluasi).
2) Menertibkan administrasi keuangan dan disiplin anggaran baik uang masuk maupun keluar.
3) Mengefektifkan serta efesiensi penggalian dan penggunaan dana sesuai dengan prosedur aturan yang berlaku.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Mengupayakan wujud kemampuan serta ketrampilan karyawan dengan bimbingan pelaksanaan kerja secara teratur dengan pemberian job discription yang jelas.

5) Menyelesaikan ijasah siswa yang belum diambil pada yang bersangkutan.

e. Bidang Ektra Kurikuler/Kegiatan Penujang

1) Mengintensifkan pelaksanaan kegiatan al-Islam, pramuka dan komputer.

2) Meningkatkan pemanfaatan Perpustakaan,UKS dan Kopsis.

3) Menertibkan pembinaan Olahraga dan Kesenian secara rutin terencana.

4) Meningkatkan kegiatan dan pengadaan peralatan Drum Band.

f. Bidang Kerukunan Antar Warga Madrasah

1) Setiap sebulan sekali diadakan pembinaan mental dan penyampaian program di bulan berjalan.

2) Meningkatkan pembinaan Kurikulum pada setiap dewan guru/ karyawan/ siswa.

3) Mengadakan pertemuan rutin tiap bulan dan diadakan arisan[79].

Bidang-bidang yang telah di tetapkan di MTs. Putra-Putri Lamongan ini dikelola dengan sebaik mungkin dan tentunya disesuaikan dengan konflik yang terjadi. Apabila konflik yang ada adalah bersifat struktural, maka kepala madrasah mengelola kinerja ini dengan model kompetisi. Dimana seorang karyawan sengaja di adu dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan tujuan hasil

[79] *Buku Identitas Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan* 2010/2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang didapatkan sesuai dengan yang dinginkan. Akan tetapi, meskipun konflik yang terjadi itu dikelola dengan memposisikan staf dan karyawan sebagai objek dari pengelolaan konflik. Kepala madrasah tetap mengharuskan karyawannya berada digaris tugas masing-masing, karyawan tidak boleh ikut campur pada tugas yang dikerjakan oleh karyawan yang lainnya. Sehingga pengelolaan kinerja berjalan dengan efektif dan efisien.

Sedangkan tugas dari bidang-bidang dan staf serta karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan adalah sebagai berikut :

a. Bidang Kurikulum, bertugas:
    1) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan.
    2) Menyusun pembagian tugas mengajar dan jadwal pengajaran.
    3) Menyusun program pengajaran (promes, satpel, silabus, RPP dan penyesuaian kurikulum).
    4) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler maupun ekstra.
    5) Mengatur pelaksanaan penilaian, laporan kemajuan siswa, kriteria kenaikan.
    6) Menentukan KKM dengan guru bidang studi.
    7) Mengatur program perbaikan pengajaran.
    8) Mengupayakan pemanfaatan lingkungan sebagai sember pembelajaran.
    9) Mengembangkan MGMP dengan koordinator guru mata pelajaran.
    10) Mengatur mutasi siswa.
    11) Melaksanakan supervisi administrasi dan akademik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

12) Mengatur kegiatan driil/try out.

13) Mengatur pendalaman materi pelajaran pada siswa tertinggal pelajaran serta les mata pelajaran.

14) Menyusun laporan dan wajib masuk 4 hari kerja selain jam mengajar.

15) Mengadakan koordinasi dalam menyelesaikan permasalahan.

16) Melaksanakan penilaian lomba kelas.

17) Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepala dan melaporkan pelaksanaannya.

b. Bidang Kesiswaan, bertugas:

1) Mengatur dan membina program kegiatas OSIS dan manajerial.

2) Mengatur program ekstra serta pelaksanaannya.

3) Mengatur dan menyusun pelaksanaan pemilihan siswa teladan.

4) Melaksankan penyeleksian calon penerima beasiswa/bantuan.

5) Membuat kartu siswa, kartu perpustakaan berkoordinasi dengan kepala perpustakaan.

6) Melaksanakan kegiatan wisata sekolah/ziarah dan rekreasi.

7) Wajib masuk minimal 4 hari kerja selain jam mengajar.

8) Melaksanakan penilaian lomba kelas.

9) Menegakan kedisiplinan siswa dalam menjalankan tata tertib sekolah.

10) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepala madrasah dan melaporka pelaksanaannya kepada kepala madrasah.

c. Bidang Sarana Prasarana, bertugas:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Merencanakan program pengadaan barang.
2) Merencanakan kebutuhan sarana untuk menunjang proses pembelajaran.
3) Menginventarisir barang milik sekolah dan mengidentifikasinya.
4) Menginventarisir seluruh barang dan peralata milik sekolah.
5) Menyediakan/menataruang yang digunakan rapat/pertemuan wali murid.
6) Mengatur pemanfaatan sarana.
7) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian yang kurang.
8) Mengkoordinir petugas kebersihan, keindahan dan keamanan dalam menjalankan tugas.
9) Bertanggungjawab kepada Kepala Madrasah.
10) Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepala dan melaporkan pelaksanaannya.
11) Menyusun laporan dan wajib masuk minimal 4 hari kerja selain jam mengajar.

d. Bidang Hubungan Masyarakat dan Manajer Koperasi Sekolah, bertugas:

1) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan walimurid, masyarakat serta instansi Pemerintah.
2) Mengkoordinasikan walikelas, BP untuk mengatasi masalah yang dihadapi siswa.
3) Menegakan kedisiplinan siswa/guru/karyawan dalam melaksanakan tatatertib.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Memotivasi siswa agar memanfaatkan llingkungan sekolah dalam belajar.
5) Menyelenggarakan pameran hasil pendidikan di sekolah (Gebyar Pendidikan).
6) Menyelenggarakan bakti sosial dan karya wisata.
7) Melaksanakan penilaian lomba kelas.
8) Mengatur kegiatan koperasi sekolah dengan staf koperasi dan dibantu karyawan lain.
9) Mengontrol dan membina petugas koperasi jual beli.
10) Mengatur pengadaan barang yang berhubungan dengan peralatan siswa(atribut).
11) Mengadakan pelayanan kebutuhan siswa yang berhubungan dengan seragam, buku dll.
12) Melayani siswa berupa makanan kecil, minuman dan alat tulis.
13) Melayani barang kebutuhan kepada lingkungan madrasah dan umum.
14) Membuat laporan keuangan yang berhubungan dengan koperasi setiap bulan.
15) Mengadakan rapat anggota setiap setahun sekali.
16) Mengusahakan pendapatan laba yang setinggi-tingginya untuk kesejahteraan anggota koperasi.
17) Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepala dan melaporkan pelaksanaannya pada kepala.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

18) Menyusun laporan dan wajib masuk minimal 4 hari kerja selain jam mengajar.

e. Bendahara Madrasah, bertugas:

1) Mengatur pembukuan keuangan.
2) Menyusun dan melaporkan kondisi keuangan tiap bulan, tiga bulan, enam bulan dan akhir tahun anggaran.
3) Melakukan penggalian sumber keuangan di pengurus dan masyarakat.
4) Menyelesaikan tunggakan keuangan siswa dengan wali murid.
5) Menyimpan dan mengeluarkan uang dengan persetujuan dari kepala madrasah.
6) Mengatur pembukuan dibantu 2 orang petugas kasir dan juru tulis.
7) Mengontrol dan mengarahkan petugas kasir dan juru tulis.
8) Menyusun laporan dan wajib masuk 2 hari kerja selain jam mengajar.

Dan adapun petugas personalia tata usaha di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan adalah sebagai berikut :

a. Kepala Tata Usaha, bertugas:

1) Melayani pengurusan kepegawaian/karyawan.
2) Melaksanakan pembinaan dan pengembangan karir.
3) Mengadakan perlengkapan madrasah bersama WKM Sarana Prasarana.
4) Menyusun program ketatausahaan.
5) Menyusun data statistik secara penuh.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Membuat laporan kegiatan ketatausahaan dan menjaga kerahasiaan dokumen sekolah.
7) Mengupayakan penertiban administrasi keuangan bersama bendahara madrasah.
8) Bertanggungjawab dan memimpin ketatausahaan dibantu oleh staf.
9) Menyusun pembagian tugas para staf dengan tugas yang jelas dan menata ruang kantor yang bersih dan nyaman.
10) Mewakili dan atas nama kepala madrasah dalam menangani suatu urusan sesuai dengan kewenangan dan sesuai dengan surat perintah/tugas dari kepala madrasah.

b. Administrasi Umum, bertugas:
1) Menertibkan administrasi pendidikan.
2) Merekap kehadiran guru sebulan sekali serta melaporkan.
3) Mengarsip administrasi pengajaran.
4) Membuat absensi dan daftar nilai siswa.
5) Merekap daftar calon siswa baru.
6) Melayani guru dalam mengisi nilai KBK dan membuat nilai Raport KBK bersama-sama dengan guru bidang studi.

c. Juru Tulis Keuangan, bertugas:
1) Mencatat keluar masuk uang setiap hari bersama dengan Kasir.
2) Membantu bendahara secara umum dan membuat laporan Keuangan kepada Bendahara Madrasah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Bertanggung Jawab kepada bendahara dan Kepala Madrasah.

4) Menerima dan melaksanakan tugas yang diberikan oleh Ka Madrasah dan Ka Tata Usaha.

d. Bagian Kasir/Keuangan Dan Pengeluaran Uang ,bertugas :

1) Menerima uang pembayaran dari siswa dan segala bentuk keuangan yang berhubungan dengan siswa dan diteruskan ke bendahara Madrasah.

2) Mencatat keluar masuk uang setiap hari serta menghimpun hasil uang pembayaran diteruskan kebendahara Madrasah.

3) Membantu bendahara secara umum.

4) Bertanggung jawab kepada bendahara dan Kepala Madrasah.

e. Petugas Bimbingan Penyuluhan/Bimbingan Konseling, bertugas:

1) Menyusun program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling dan menyusun tatatertib siswa.

2) Mengkoordinasi dengan wali kelas untuk mengatasi masalah yang dihadapi siswa.

3) Melaksanakan kegiatan analisa hasil evaluasi belajar.

4) Memberikan motivasi, layanan dan bimbingan pada siswa agar lebih berprestasi.

5) Memberi saran dan pertimbangan pada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan dan lapangan pekerjaan yang sesuai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Mengadakan penilaian, menyusun statistik penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling.
7) Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan konseling.
8) Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling.
9) Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar dan menyusun laporan pelaksanaannya.

f. Wali-Wali Kelas / Penanggung Jawab Kelas, bertugas:
1) Pengelolaan kelas dengan baik dan ideal serta nyaman.
2) Menyelenggarakan administrasi kelas.
3) Penyusunan pembuatan statistik bulanan siswa.
4) Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (leger).
5) Pengisian buku laporan penilaian hasil belajar (raport) serta ditulis di buku induk.

g. Guru Mata Pelajaran, bertugas:
1) Membuat perangkat program pembelajaran.
2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran.
3) Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar (Ulangan harian. Semester Ganjil/Genap dan ujian).
4) Melaksanakan analisis hasil ulangan harian.
5) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Mengisi daftar nilai siswa dan menyetorkan hasilnya/memasukkan ke komputer[80].

Tugas-tugas inilah yang menjadi pedoman utama dalam pengelolaan kinerja dengan adanya konflik yang dimanaje dengan baik di MTs. Putra-Putri Lamongan, sehingga konflik yang terjadi berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan kepala madrasah bisa mengelola kinerja karyawan dengan efektif melalui pengelolaan konflik tersebut.

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan

Secara realistis, meskipun konflik itu dikelola dengan baik di MTs. Putra-Putri Lamongan, namun konflik itu jarang terjadi. Dan apabila konflik benar-benar terjadi, maka konflik tersebut sangat besar sekali. Sehingga ada faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan tersebut. Dan terkadang apabila konflik itu jarang terjadi, kepala madrasah sewaktu-waktu menciptakan konflik sendiri untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga program kerja yang sudah disusun dikerjakan oleh karyawan dengan model kompetisi, dan disitu kepala madrasah memposisikan sebagai manajer yang harus menentukan strategi yang tepat guna untuk pencapaian sebuah tujuan yang berkualitas di MTs. Putra-Putri Lamongan.

---

[80] Buku *Identitas Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan* 2010/2011

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dan bisa di upayakan untuk dikelola di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan diantaranya ialah sebagai berikut[81] :

a. Perbedaan Individu, Yang meliputi Perbedaan Pendirian dan Perasaan.

   Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

b. Perbedaan Latar Belakang Kebudayaan.

   Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik. Sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

c. Perbedaan Kepentingan Antara Individu Atau Kelompok.

   Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-

[81] Kepala MTs. Putra-Putri Lamongan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Dan konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Begitu pula dapat terjadi antar kelompok atau antara kelompok dengan individu.

d. Perubahan-Perubahan Nilai Yang Cepat Dan Mendadak Dalam Masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, khususnya di madrasah putra-putri lamongan ini. Tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Nilai-nilai yang berubah itu seperti halnya nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia lembaga pendidikan. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan yang sudah ada.

Dari semua faktor yang harus diperhatikan ini, menunjukkan bahwa konflik yang terjadi di MTs. Putra-Putri Lamongan itu terjadi juga oleh adanya faktor-faktor tersebut. Faktor-faktor ini juga tidak jarang terjadi ketika ada konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan.

Kemudian kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan, kepala madrasah perlu memperhatikan pengelolaan kinerja karyawan. Karena

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi antara pimpinan (kepala madrasah) dan karyawan sangat perlu untuk meningkatkan produktivitas, semangat dan motivasi yang memungkinkan koordinasi pekerjaan setiap karyawan khususnya dalam lingkungan madrasah tersebut. Sehingga ada hal-hal yang harus diperhatikan didalam meningkatkan kinerja. Di antaranya ialah sebagai berikut:

a. Membuat pola pikir yang modern.

   Tinggalkan cara lama dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang keperibadian dan sikap karyawan. Gunakan pola pikir modern agar kerberhasilan karyawan lebih optimal dengan memberikan panutan dalam waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.

b. Mengelola kinerja dan mengenali manfaat.

   Kepala madrasah biasanya melompati proses manajemen kinerja karena belum mengerti manfaatnya. Padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

   Penting sekali untuk merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rintangan dan hambatan yang telah dan akan dihadapi. Perencanaan yang tepat dan jelas akan membantu karyawan dalam memahami prioritas pekerjaan penting dan kurang penting. Akan sia-sia seluruh proses manajemen kinerja apabila misi kelompok tidak dihubungkan dengan tanggung jawab karyawan. Sebaliknya, pencapaian misi kelompok akan memotivasi karyawan untuk terus-menerus melakukan peningkatan dan di sisi lain, karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Terakhir adalah proses penilaian kinerja. Walau bagaimanapun, penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu, cipatakan suasana nyaman, aman, dan pemahaman tentang pentingnya penilaian karyawan bagi organisasi. Penilaian kinerja karyawan harus dibuat sedetail mungkin agar hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan. Umpan balik perlu diberikan kepada karywan agar karyawan tersebut mengetahui saat-saat kinerjanya baik dan kemudian meningkatkannya.

Dalam bekerja jangan biarkan karyawan merasa diperintah dalam bekerja. Anggaplah karyawan sebagai kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja karena mereka adalah peserta aktif dan antusias dalam menjalankan proses kerja sesuai dengan ketentuan yang diinformasikan kepadanya. Selanjutny adalah sistem kerja yang perlu ditingkatkan dan dimodifikasi sesuai dengan tantangan yang dihadapi selama pekerjaan dilaksanakan.

c. Menjadi orang yang mudah ditemui.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perkembangan teknologi informasi memang bermanfaat untuk mempercepat dan mempermudah proses pekerjaan, namun jangan sampai interaksi dengan karyawan menjadi berkurang apalagi hilang. Komunikasi dua arah dapat mengurangi masalah dan membantu penyelesaian masalah dengan lebih cepat dan tepat sasaran. Selain itu, komunikasi membantu dalam membangun relasi dan motivasi bagi karyawan untuk menciptakan kerja sama yang harmonis.

d. Akui keberhasilan (reward) dan insentif serta mengembangkan karyawan.

Penghargaan (reward) atas keberhasilan karyawan perlu diperhatikan, diakui, dan dihargai. Insentif yang berbeda kepada tiap performa karyawan yang berbeda dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik. Bentuk insentif dapat berupa bonus, kesempatan mendapat pelatihan, promosi, kenaikan upah dan lain-lain. Kemudian kembangkanlah karyawan sesuai keahliannya karena keahlian di tempat bekerjapun terus-menerus mengalami perubahan.

e. Menghindari pemeringkat-an dan penggolongan.

Pemberian peringkat tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu menjelaskan arti dan memberi pemahaman dari setiap peringkat sebelum pemberian peringkat dilakukan. Penggolongan akan menberikan pengaruh baik dan buruk secara bersamaan kepada karyawan. Sebagian karyawan akan bekerja lebih baik dan sebagian lainnya akan menjadi lebih buruk.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk itu perlu menambahkan berbagai unsur dalam penggolongan karywan agar tetap memberikan efek yang positif bagi semua karyawan.

f. Kenali sebab dan selesaikan konflik.

Kepala madrasah perlu mengenali penyebab kinerja karyawan yang tidak maksimal untuk diselesaikan masalahnya dan dioptimalkan kembali pekerjaanya. Jangan menggunakan kekuasaan dalam menyelesaikan konflik dengan bawahan, namun, identifikasilah masalah agar proses pemecahan masalah dapat cepat selesai dan menemukan jalan keluar yang baik.

C. ANALISIS DATA

Analisis data ini - para pembaca - akan diajak mendiskusikan apa yang disebutkan dalam teori. Kemudian akan di-*combain* terhadap temuan dilapangan. Realitasnya mengatakan bahwa teori yang baik secara implicit akan mengimplikasikan catatan tindakan yang baik pula. Oleh sebab itulah, untuk memberikan kategoriisasi terhadap hasil penelitian di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan. Maka, penulis mencoba untuk menganilisa content temuan menggunakan pisau analisa teori.

Sesuai dengan rumusan masalah yang melandasi penelitian ini, maka kategorisasinya tetap terbagi menjadi tiga kategori. Pasalnya, ini dilakukan untuk memberikan sebuah konsistensi bahwa penelitian mempunyai masalah yang focus. Adapaun tiga kategori tersebut adalah sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan

Dalam konstruksi teoritiknya, disebutkan bahwa lembaga pendidikan (madrasah) dalam proses interaksi antara suatu sub sistem dengan sub sistem lainnya, dan antara satu pihak dengan pihak lainnya tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan antara individu dalam hal pelaksananya. Oleh karena itu, kepala madrasah (pemimpin) harus mampu menyeimbangkan antar sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak cocokan dalam sebuah organisasi, karena banyak faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidakcocokan atau ketegangan seperti sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang "buruk", perbedaan nilai, dan sebagainya.

Secara detailnya, perbedaan-perbedaan inilah yang akhirnya membawa organisasi ke dalam suasana konflik. Namun agar organisasi dapat tampil efektif, maka pemimpin kepala madrasah harus membuat individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi[82].

Tidak jauh berbeda dengan temuan yang ada di lapangan. Secara konstruksi awalanya, MTs. Putra-Putri Lamongan juga sudah melaksanakan proses tersebut dalam pengelolaan konflik. Kepala madrasah (pemimpin) sudah mampu menyeimbangkan antara sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak

[82] Heny Handoko, *Pengantar Manajemen 2*, Jakarta, 2002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cocokan di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan. Dampaknya, hampir seluruh karyawan yang ada dibawah pimpinan kepala madrasah memandang konflik bukan sesuatu yang sakral dan menakutkan, akan tetapi memandang konflik sebagai alat untuk memotivasi diri karyawan dalam meningkatkan kerja. Bahkan karyawan menilai konflik telah menciptakan kompetisi antar sesama karyawan, sehingga karyawan dapat melaksanakan program kerja yang ada dengan semangat dan kesungguhan untuk mendapatkan hasil yang berkualitas dan sesuai dengan tujuan lembaga (madrasah) secara unum.

Terbukti dengan adanya konflik yang sudah dikelola di MTs. Putra-Putri Lamongan, konflik tersebut bukan di hindari, akan tetapi di atur (dikelola) dengan baik sehingga karyawan yang ada menjadi semakin meningkat prestasi kerjanya. Karena kepala madrasah dapat mengelola konflik dan mampu menyeimbangkan antar sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak cocokan dalam sebuah struktur organisasi madrasah. Dan kemudian faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidak cocokan atau konflik itu bisa diminimalisir oleh kepala madrasah, sehingga MTs. Putra-Putri Lamongan dapat mengalami berbagai perkembangan dalam hal kinerja karyawan dan mampu menghasilkan kerja yang berkualitas.

Kalau di atas sudah disebutkan dalam tahapan konstruksi *theoretical* semata. Sekarang kita sampai pada tahap prosedur yang mesti dilaksanakan dalam kepemimpinan kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

landasan teoritik disebutkan, bahwa prosedur yang biasanya dimplementasikan adalah menggunakan analisa kebutuhan dan kompetensi.

Tapi, memang setiap lembaga pendidikan akan mempunyai *metode* tertentu yang berbeda dan yang sesuai dengan kebutuhan tiap lembaga pendidikan itu sendiri. Dalam kaitannya dengan ini, temuan di MTs. Putra-Putri Lamongan yang terlihat sesuai dengan data yang ada mereka juga melaksanakan hal tersebut dengan cukup baik. Pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja karyawan atau pengelolaan konflik untuk memotivasi kerja karyawan benar-benar bisa dilaksanakan dengan baik oleh MTs. Putra-Putri Lamongan itu sendiri dan bisa menimbulkan ide ide kreatif dari masing-masing karyawan yang ada.

Terakhir dari proses kepala madrasah dalam mengelola konflik adalah dalam aspek macam-macam konflik yang biasanya sering terjadi di MTs. Putra-Putri Lamongan. Teorinya menyebutkan bahwa lembaga pendidikan akan memiliki faktor dan macam-macam konflik yang sangat banyak. Salah satunya, adalah konflik struktural yang selama ini sudah berhasil dikelola dengan baik. Oleh sebab itulah dibutuhkan kejelian dan kepekaan dari pimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik yang terjadi dalam meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan madrasah secara umum.

Akan tetapi bagi Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan konflik tersebut sudah menjadi hal yang biasa yang harus diperhatikan dan di atur (dikelola) sebaik mungkin agar berdampak positif terhadap karyawan dan madrasah secara umum. Karena konflik tersebut dapat menjadikan alat motivasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tujuan madrasah dapat tercapai dengan hasil yang di inginkan.

Jadi, kalau boleh di bingkai (*frame*) dalam sebuah table, maka antara temuan dan teoritik akan mejadi table sebagai berikut :

Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik	**Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan**
Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisai karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.	Kepala madrasah tidak hanya harus mampu menciptakan arus komunikasi diantara guru/ karyawan, berinteraksi dengan orang lain, dan memperhatikan bawahan. Namun juga dapat memotivasi bawahannya, berpandangan positif kedepan dan berinovasi/ kretif, selalu belajar, tegas, sehingga menimbulkan kewibawaan dan akhirnya mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk ikut bekerja sama mencapai tujuan. Kepemimpinan kepala madrasah dinilai bukan didasarkan pada seberapa tinggi kedudukan atau gelar yang dimiliki, namun bagaimana kepala madarasah dalam memimpin mampu memberikan inspirasi bagi bawahannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam sebuah organisasi kelembagaan dikenal dengan dua tingkat kepemimpinan, yaitu leader dan manajer. Namun biasanya yang diterapkan dalam lembaga pendidikan lebih kepada leader-nya. Dan leader (pemimpin) itu mempunyani gaya masing-masing dlam mengatur sebuah lembaganya, seperti halnya otoriter, demokratis, dan bebas / delegasi.	Kepala madrasah lebih banyak menerapkan dalam hal leadernya, dan menggunakan gaya kepemimpinan bebas demokratis. Artinya kepala madrasah memberikan kepercayaan secara penuh kepada guru/ karyawan untuk melakukan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Tentang bagaimana cara/ teknik dalam menjalankan tugasnya berdasar masing-masing individu.
Terkait dengan pengelolaan konflik, secara teoritiknya. Maka 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 (interests) dan interpretasi.	Sesuai dengan temuan di lapangan. Bahwa kepala madrasah dalam memanaj konflik di awali dengan proses pengendalian atau pengelolaan konflik agar tidak mengakibatkan kerusakan pada organisasi. Dan kepala madrasah selalu memperhatikan setiap individu dalam bekerja, terutama gejala-gejala yang timbul sebelum terjadinya konflik. Sehingga kepala madrasah bisa menganalisa dan bisa memahami awal mula dari gejala konflik yang akan terjadi, seperti halnya guru/ karyawan tidak aktif dalam bekerja, ada juga yang suka menyindiri, atau tidak menyelesaikan tugas dengan baik. Dari situ akan dicari faktor terjadinya konflik, kemudian dikelola sehingga dapat menemukan sebuah penyelesaiaan yang baik.

Table 9: Kepemimpinan Kepala madrasah Dalam mengelola Konflik di MTs. Putra-Putri Lamongan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari penjelasan dan kategorisasi di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa secara teoritik dan temuan lapangan terdapat hal-hal yang sama dilaksanakan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan, walupun ada juga yang berbeda. Meski secara standard operasionalnya berbeda. Namun, hal itu tidak menghilangkan subtansi yang menjadi tujuan dari kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik yang diinginkan.

2. Pemaparan Peningkatan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan

Pengelolaan kinerja karyawan yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan ialah untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya pengelolaan kinerja yang dikemas dengan kompetisi (persaingan) yang sangat nampak dalam hal pengembangan kualitas lembaga dan rekrutmen calon siswa baru, semua karyawan atau bawahan berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan kualitas kerja karyawan dan pengajaran terhadap anak didik, sehingga masyarakat sebagai konsumen pendidikan menilai bahwa lembaga tersebut memiliki kesungguhan mendidik anaknya, terbukti dengan karyawan yang semakin giat dalam melaksanakan tugasnya dan semakin meningkat kinerja yang telah dilakukan.

Secara teoritis, kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disepakati bersama. Oleh karena itu, untuk mengetahui semangat dan tidaknya seorang karyawan dalam hal pekerjaannya kepala madrasah (pimpinan) membutuhkan manajemen yang harus dipahami oleh pemimpin dalam sebuah lembaga. Dan dalam teorinya disebut dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja ialah sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang dilakukan. Karena Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja.

Sedangkan pengelolaan kinerja yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan adalah bukti dimana kepala madrasah telah mampu mengakomudir semua konflik yang terjadi dan menguasai manajemen kinerja dengan baik, sehingga kepala madrasah bisa mengelola kinerja karyawan dengan efektif dan menghasilkan dampak positif dan hasil yang berkualitas. Oleh sebab itu, dalam penerapannya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan berhasil dengan baik sesuai dengan tujuan madrasah secara umum. Intinya, secara teoritik dan temuan di lapangan menunjukkan bahwa out put dari peserta didik tergantung dari pengelola pendidikannya yaitu karyawan dalam aspek kinerjanya, jika semua karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sudah mempunyai keinginan yang tinggi dalam pengembangan diri untuk meningkatkan kinerjanya maka karyawan akan saling kerja sama dan berkompetisi dalam melaksanakan tugas program madrasah. Saling kerja sama dan menjadikan persaingan tersebut sebagai motivasi, maka bisa dipastikan out put/ prodak yang dihasilkan akan berkualitas dan bisa dipertanggung jawabkan.

Problematika tentang kesulitan dalam mengelola kinerja karyawan ini hampir tidak ada dalam penerapannya, karena strategi dalam mengelola karyawan (kegiatan) yang lebih berkompeten dalam menumbuhkan motivasi kinerja karyawan dilaksanakan denga sebaik-baiknya. Sehingga peluang karyawan untuk bersaing sesama karyawan dalam beberapa bidang itu dapat terlaksana dengan baik dan efektif. Ketika pengelolaan kinerja karyawan itu di atur dengan strategi yang amat bagus, maka akan menghasilkan karyawan, pendidik, dan peserta didik yang berkualitas sesuai dengan bidang-bidang tertentu.

Di Madrsah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan ini, pengelolaan kinerja karyawan cukup baik diterapkan, karena kepala madrasah sangat menguasai secara baik tentang manajemen kinerja. Bahkan menurut kepala madrasah, seorang kepala madrasah perlu memperhatikan pengelolaan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, komunikasi antara kepala (pimpinan) dan karyawan sangat perlu untuk meningkatkan produktivitas, semangat dan motivasi yang memungkinkan koordinasi pekerjaan setiap karyawan dalam lembaga (madrasah). Seperti yang sudah di laksanakan di madrasah tsanawiyah putra-putri lamongan ini.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di MTs. Putra-Putri Lamongan

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, memberikan gambaran pada kita untuk memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan (madrasah) dalam hal kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena pengelolaan konflik yang baik adalah dapat memberikan nilai positif bahkan konstruktif terhadap lembaga pendidikan (madrasah).

Kemudian pertanyaan selanjutnya adalah bagaimanakah kalau saja kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak bisa berjalan dengan optimal, karena pada kenyataannya pengelolaan konflik itu lebih banyak dihindari oleh lembaga-lembaga pendidikan. Dan kami menelitinya ditempat yang memberlakukan hal tersebut tanpa ada kendala dalam menerapkan pengelolaan konflik, karena lembaga tersebut bisa memanfaatkan konflik sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Sehingga konflik yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan dapat dikelola denan baik sehingga dapat menghasilkan tujuan yang sesuai dengan yang diinginkan lembaga secara umum.

Secara teoritik mengelola konflik ialah sangat perlu bagi madrasah sebagai lembaga pendidikan, karena konflik bisa memberikan dampak positif terhadap lembaga. Tetapi pada perakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, konflik lebih banyak dihindari bahkan dijauhi. Namun berbeda dengan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan, konflik yang terjadi di madrasah tersebut dikelola dengan baik oleh kepala madrasah sampai menghasilkan dampak yang sangat baik terhadap perkembangan karyawan dan lembaga secara umum.

Sehingga bagi Madrasah Tsanawiyah Puta-Putri Lamongan, hal tersebut merupakan awal dari peningkatan kinerja karyawan, karena jika konflik tidak dikelola maka akan menjadikan lembaga tidak kreatif untuk melaksanakan tugasnya. Keberhasilan dan kreatifitas dari kepala madrasah disini sangat berperan sekali untuk merubah pola manajemen konflik yang sangat kerdil. Padahal seharusnya manajmen konflik ini ialah untuk memberikan kemudahan dalam hal peningkatan kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu, pengelola konflik khususnya kepala madrasah yang mengelola konflik ini bisa menumbuhkan persaingan kinerja di tingkat karyawan dalam lembaga tersebut. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan mengembangkan kualitas dari masing-masing.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik untuk meningkatkan kinerja karyawan tentunya dibarengi dengan beberapa upaya atau usaha yang perlu dilakukan. Dalam usahanya kepala madrasah dalam mengelola konflik dapat memberikan beberapa gambaran pada kita untuk memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan (madrasah) atau peningkatan mutu dan tenaga kerja. Karena pengelolaan konflik yang baik adalah dapat memberikan nilai positif bahkan konstruktif terhadap lembaga pendidikan (madrasah). Sehingga bagi MTs. Putra-Putri Lamongan, hal tersebut merupakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

awal dari peningkatan kinerja karyawan, karena jika konflik tidak dikelola maka akan menjadikan lembaga tidak kreatif untuk melaksanakan tugasnya. Keberhasilan dan kreatifitas dari kepala madrasah disini sangat berperan sekali untuk merubah pola manajemen konflik yang sangat kerdil. Usaha tersebut diantaranya adalah:

1. Menentukan gaya kepemimpinan dan strategi yang tepat beserta metode-metodenya dalam hal pengelolaan konflik. Karena setiap konflik yang terjadi adalah selalu berbeda baik oleh pelaku konflik, situasi dimana konflik terjadi dan tingkat konflik maka gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan dalam penyelesaian konflik yang saat itu sedang terjadi. Begitupun strategi dan metode dalam pengelolaannya.
2. Menganalisa gejala-gejala konflik dan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengelolaan konflik. Konflik adalah sesuatu yang sangat krusial, jika tidak segera ditanggapi maka akan berdampak lebih buruk. Gejala konflik sedini mingkin harus diperhatikan dan segera mendapatkan penanganan agar tidak merambah kepada hal-hal yang negative. Dan dalam mengelola konflik perlu memperhatikan faktor-faktor dalam menyelesaikan konflik.
3. Membuat strategi untuk memotivasi karyawan. Konflik yang terjadi tidak menutup kemingkinan bisa melemahkan sistem kerja pada organisasi meskipun disini konflik sangat menunjukkan manfaatnya diantaranya mempererat kekeluargaan, menignkatkatkan rasa percaya diri, salang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membantu dan mempercayai, saling menghargai dan tentunya lebih kreatif dalam melaksanakan tugas.

4. Menentukan teori-teori dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Karena motivasi bisa dating dari dalam atau luar individu, teori motivasi biasa digunakan jika keadaan karyawan sudah menunjukkan tidak adanya dorongan untuk bekerja lebih giat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dalam skripsi ini dapat disimpul kan sabagai berikut :

1. Dalam kepemimpinannya kepala madrasah sudah dapat mengelola konflik dan mampu menyeimbangkan antar sub sistem dan pihak-pihak yang terlibat ketidak cocokan dalam sebuah struktur organisasi madrasah. Dan kemudian faktor yang melatarbelakangi munculnya ketidak cocokan atau konflik itu bisa diminimalisir oleh kepala madrasah, sehingga Madrasah Tsanawiyah Putra-putri Lamongan dapat mengalami berbagai perkembangan dalam hal kinerja karyawan dan mampu menghasilkan kerja yang baik dan berkualitas. Seorang leader (pemimpin) itu mempunyani gaya masing-masing dalam mengatur sebuah lembaganya seperti gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan bebas (delegasi). Kepala Madrasah disini lebih menggunakan gaya kepemimpinan bebas (delegasi) dalam mengelola konfliknya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Sedangkan pengelolaan kinerja karyawan yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan ialah untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya pengelolaan kinerja yang dikemas dengan kompetisi (persaingan) yang sangat nampak dalam hal pengembangan kualitas lembaga dan rekrutmen calon siswa baru. Semua karyawan atau bawahan dalam hali ini yang dimaksud

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah guru dan staff, berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan kualitas kerja karyawan dan pengajaran terhadap anak didik, sehingga masyarakat sebagai konsumen pendidikan menilai bahwa lembaga tersebut memiliki kesungguhan dalam mendidik anaknya. Terbukti dengan adanya karyawan yang semakin giat dalam melaksanakan tugasnya dan semakin meningkat kinerja yang telah dilakukan.

3. Pengelolaan konflik yang baik adalah dapat memberikan nilai positif bahkan konstruktif terhadap lembaga pendidikan (madrasah). Keberhasilan pengelola konflik khususnya oleh kepala madrasah yang mengelola konflik ini bisa menumbuhkan persaingan kinerja di tingkat karyawan dalam lembaga tersebut. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh karyawan dalam melaksanakan kegiatan dan mengembangkan kualitas dari masing-masing dan tujuan madrasah dapat tercapai dengan hasil yang di inginkan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan memberikan saran yang akan menjadi masukan dan pertimbangan untuk perbaikan lembaga pendidikan khususnya Madrasah Tsanawiyah Putra-Putri Lamongan di masa yang akan datang. Antara lain :

1. Kepala madrasah sebagai puncak manajerial (pimpimam tertinggi) merupakan orang yang mempunyai kekuasaan untuk mengadakan perbaikan dan inovasi di dilingkungan madrasah. Oleh Karena itu hendaknya dalam meningkatkan mutu lembaga, dan kemampuan siswa melalui peningkatan profesionalisme

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tenaga pendidik (guru) dan karyawa terlebih dahulu, sebab guru dan karyawan merupakan orang yang bersentuhan langsung dengan siswa, baik prilaku, kualitas guru dan karyawan akan selalu dicermati dan direspon oleh siswa.

2. Sebagai seorang pimpinan dalam lembaga pendidikan, kepala madrasah perlu memberdayakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien terutama peran karyawan sebagai mitra kerja sama dalam melaksanakan program kegiatan lembaga madrasah, hal ini terkait dengan otonomi pendidikan yang sudah diterapkan sekarang. dan bagaimana kepala sekolah memaksimalkan peran lembaga serta memaksimalkan partisipasi masyarakat. Misalnya dalam hal penggalian dana dan pengawasan terhadap para siswa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi . 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Rineka Cipta

Al-Aqshari, Yusuf. 2001. *Manajemen Konflik, Bagaimana Cara Mengatasi Masalah dengan Orang Lain.* Penerbi Robbani Press: Jakarta.

Angelica, Diana, dkk. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Brhavior Edisi 12).* Salemba Empat: Jakarta.

Black, James M. 2006. *Manajemem: a Guide to Executive Command* dalam Sadili Samsudin.

Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial.* Surabaya : Airlangga University Press.

Data Identitas Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan 2010/2011

Depdiknas. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia VI.* Balai Pustaka: Jakarta.

Dharma, Surya MPA. 2009. *Manajem Kinerja (Falsafah, Teori dan* Penenrapannya*)*, PT. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.

Dornant, Jim dan John C. Maxwell. 1998. Cet: 2. *Strategi Menuju Sukses: Langkah Demi Langkah Pengantar Anda Menuju Sukses.* Network TwentyOne: Duluth, Georgia USA

Fatah, Nanang . 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Remaja Rosdakarya: Bandung.

Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi Ke-2.* PT. BPFE: Yogyakarta.

http*://adifia.wordpress.com/2010/01/26/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim*

http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/08/13/peranan-kepala-sekolah-guru-dan-wali-kelas-dalam-bimbingan-dan-konseling/

http://hardiyantikarisma.blog.com/pengertian-kinerja

http://mujtahid-komunitaspendidikan.blogspot.com/2010/09/manajerial-kepala-sekolah.html

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

http://newmasgun.blogspot.com/2010/11/manajemen-konflik-dan-kerjasama-tim.html

http://sauri-sofyan.blogspot.com/2010/01/1.html

http://sumber data-metode penelitian com. jenis Penelitian Kepustakaan (22-01-03)

http://zaldym.wordpress.com/2009/01/11/mengelola-konflik-dalam-upaya-membangun-kerja-sama-tim/

http://www.motivasi-islami.com

http://www.scribd.com/doc/39505226/7-Sikap-Mencairkan-Konflik-Di-Sekolah

http://www.slideshare.net/vikachu/manajemen-konflik

Indrawijaya, Adam. 1989. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru: Bandung.

Irianto, Jusuf. 2001. *Isu-isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Insan Cendekia: Surabaya.

Leavit, Harold. J. 1992. *Pisikologi Manajemen.* Airlannga: Jakarta.

Mitchell, Christopher R. 2008. *Memahami Konflik Internasional*. PT. Alfabeta: Bandung.

Muhammad bin Isma'il. 1987. *Al-Jami' Al-Shohih Al-Mukhtashar* Juz II. Dar Ibn Katsir: Bairut.

Mulyasa, Enco. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*, Remaja Rosdakarya: Bandung.

----------. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK.* Remaja Rosdakarya: Bandung.

Moekijat. 2007. *Pengembangan Dan Penilaian Hasil Kerja.* PT. CV Mandar Maju: Jakarta.

Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian.* Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.

Prianto, Pius A. dan M. Dahlan Al Barry. 1994. *Kamus Ilmiah Populer*. Arkola: Surabaya.

Program Kerja Madrasah Tsanawiya Putra-putri Lamongan, 2009/2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sudijono, Anas. 2000. *Pengantar Statistik Pendidikan.* Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.* Bandung : Alfabeta.

Tanzeh, Ahmad. 2009. *Pengantar Metode Penelitian.* Yogyakarta: Teras.

Triton. 2007. *Manajmen Strategis.* PT. Tugu Publiher: Yogyakarta.

Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya.* Raja Grafindo: Jakarta.

Winardi. 2007. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan)* cet ke-2. PT. CV Mandar Maju: Bandung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id