

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

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 (Herdiansyah, 2014).

Kemampuan mengelola konflik merupakan suatu kemampuan yang sering menyita perhatian kepala sekolah secara intensif. Hal ini disebabkan karena dalam mengelola sumber daya yang ada sering terbentur dengan aneka konflik yang terjadi baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganizational, maupun interorganizational. Konflik-konflik tersebut pada umumnya disebabkan oleh hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya itu sendiri. Misalnya, kelangkaan sumber daya, struktur organisasi, kejelasan tugas, dan sebagainya (Soetopo, 2001)

Dalam mengelola madrasah, kepala madrasah tentunya memiliki kebijakan tersendiri dalam mengelola manajemen konflik. Konflik akan selalu ada, kapan saja, di mana saja. Yang terpenting adalah mengembangkan aturan untuk menghadapi terjadinya konflik yang tidak sehat. Munculnya konflik biasanya diawali dengan munculnya benih-benih konflik. Oleh karena itu, merupakan tanggung jawab kepemimpinan untuk mengidentifikasi sumber dan jenis konflik sedini mungkin dan menganalisis konsekuensi yang mungkin terjadi. Demikian juga, para pemimpin harus memahami kekuatan dan kelemahan untuk mengidentifikasi langkah-langkah pencegahan agar dapat dilaksanakan dengan tepat (Yusuf, 2017).

Hubungan keniscayaan antara organisasi dan komunikasi dapat dipahami berdasarkan pandangan operasional maupun konseptual. Pandangan operasional terkait dengan prinsip – prinsip kerja organisasi, termasuk kerja organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi, kewenangan manajemen dalam memengaruhi perilaku karyawan melalui koordinasi untuk pengintegrasian dan pengarahan kegiatan – kegiatan internal organisasi dan penyesuaian kegiatan – kegiatan eksternal agar adaptif dengan lingkungan demi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi (Naway, p. 2017).

Komunikasi yang efektif dan koordinasi yang bersifat langsung dapat meningkatkan motivasi kerja. Komunikasi yang efektif dan koordinasi yang bersifat langsung dapat meningkatkan kinerja. Komunikasi dan koordinasi yang efektif melalui motivasi kerja secara tidak langsung tidak berpengaruh pada kinerja. Dampak dari komunikasi yang berjalan dengan baik adalah terjalinnya hubungan yang baik (human relation) diantara individu-individu didalam organisasi yang juga berdampak pada kerja sama yang baik. Sebaliknya ketika komunikasi menemui hambatan yang mengakibatkan pesan tidak sampai atau bahkan komunikasi salah mengartikan dan memahami pesan yang dimaksud oleh komunikator, maka hal ini dapat menyebabkan terjadinya konflik di dalam organisasi (Siregar, 2021)

Ketatausahaan sekolah adalah suatu rangkaian kegiatan pengelolaan organisasi kerja yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang secara sistematis dan teratur untuk mencapai suatu tujuan kelembagaan (Jamal, 2011). Melalui manajemen tata usaha yang baik, juga akan mempengaruhi kualitas pelayanan suatu lembaga. Keberadaan tenaga tata usaha sekolah dalam proses pembelajaran sangat diperlukan. Sebagai salah satu komponen proses pembelajaran, tugas dan fungsi tata usaha tidak dapat dilakukan oleh pendidik. Karena pekerjaan tata usaha bersifat administratif yang tunduk pada aturan sifatnya khusus (Sahputra & Fitria, 2020).

Adanya faktor penghambat komunikasi dan koordinasi antara kepala madrasah dengan staf ataupun sesama staf itu sendiri diakibatkan bisa terjadinya konflik tidak Kesesuaian pesan yang disampaikan sehingga minim terjadinya

distorsi, yaitu pengalihan makna pesan yang pertama ke penerima selanjutnya, tidak adanya Feedback langsung. Hal ini akan dapat menghambat proses komunikasi yang berlangsung karena mendapatkan respon yang kurang cepat sehingga terjadi dialog yang tidak matang (Ruspanida, 2017).

Terdapat pengaruh pelaksanaan komunikasi (X1) dan manajemen konflik Kepala Sekolah (X2) terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Y) sebesar 0,542% terletak pada interval 0,400-0,599 yang menunjukkan kategori sedang. Hasil analisis korelasi menunjukkan arah korelasi positif dengan signifikansi 5% yaitu apabila pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik Kepala Sekolah meningkat maka akan terjadi peningkatan disiplin (Nurodin, 2020).

Terdapat pengaruh positif namun tidak cukup signifikan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru sebesar 10%. Metode penelitian menggunakan metode survey sedangkan pengujian hipotesis penelitian dibantu oleh program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) 21.0 For Windows. Sampel penelitian berjumlah 15 orang guru yang diambil dari seluruh populasi yang ada dengan menggunakan metode sampel jenuh (Fajrussalam, 2018)

Dalam penelitian ini dari materi diatas peneliti melihat fenomena yang sering terjadi di madrasah, khususnya konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi. Bagaimana kepala madrasah bisa mengatur konflik komunikasi organisasi yang terjadi di madrasah khususnya dibagaim tata usaha dan administrasi. Maka dari itu peneliti akan meneliti lebih lanjut bagaimana kepala madrasah mengatur konflik di dalamnya yang berjudul “Manajemen Konflik Kepala Madrasah Hubungannya dengan Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha (Penelitian Di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di kemukakan diatas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Manajemen Konflik Kepala Madrasah dan komunikasi organisasi staf tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung?
2. Bagaimana Manajemen Konflik Kepala Madrasah dalam komunikasi organisasi staf tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung?
3. Bagaimana Manajemen Konflik Kepala Madrasah Hubungannya dengan Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui Manajemen Konflik Kepala Madrasah dan komunikasi organisasi staf tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung.
2. Untuk Mengetahui Manajemen Konflik Kepala Madrasah dalam komunikasi organisasi staf tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung.
3. Untuk Menganalisa Manajemen Konflik Kepala Madrasah Hubungannya dengan Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi siapa pun yang membutuhkan atau menggunakan penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pendidikan dalam manajemen konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi staf tata usaha. Dan diharapkan dapat berkontribusi positif dalam membangun kualitas pendidikan di Indonesia salah satunya menjadi acuan referensi bagi peneliti lain dalam mengkaji dan mengembangkan temuan yang berkaitan dengan tema ini

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Madrasah

Diharapkan dapat bermanfaat bagi madrasah yaitu sebagai pengetahuan dalam mencapai mutu pendidikan melalui manajemen konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi staf tata usaha.

b. Bagi Peneliti

Penulis mendapatkan wawasan dan pengalaman tentang manajemen konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi staf tata usaha. Sebagai bahan belajar untuk lebih maju dan berkembang dalam bidang pendidikan.

c. Bagi Peneliti lain

Sebagai sumbangan tambahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai manajemen konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi staf tata usaha.

E. Kerangka Pikiran

1. Indikator Manajemen Konflik Kepala Madrasah

Di bawah ini merupakan beberapa indikator dari manajemen konflik (Arikunto & Lia, 2009) :

a. Keterbatasan Sumber Daya

Dalam setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan. Misalnya dalam sebuah perusahaan biasanya memiliki keterbatasan berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, bahan baku, informasi, dan sumber-sumber daya yang penting lainnya. perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja/bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen/bagian. Apabila manajer tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar departemen dapat terjadi karena persaingan yang terjadi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

b. Struktur Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah pembagian tugas dalam birokrasi organisasi spesialisasi tenaga kerja pelaksanaannya. struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

c. Komunikasi

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Sebagai contoh, gaya berbicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggu perasaan orang yang tidak memahaminya

d. Perbedaan Individu

Setiap individu adalah individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan peragaan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. perbedaan individu dilatar belakangi oleh pendidikan, budaya, lingkungan sosial, etnik, dan lainlain. Perbedaan latar belakang di atas menimbulkan perbedaan dalam bersikap dan bertindak di lingkungan kerja. Perbedaan ini apabila tidak disikapi dengan bijaksana akan memicu terjadinya konflik.

2. Indikator Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha

Adapun di bawah ini merupakan indikator dari komunikasi organisasi yaitu (Pace dan Faulus, 2009):

a. Kepercayaan

Adalah variabel kunci dalam suatu hubungan. Kepercayaan merupakan keterampilan yang dimiliki baik oleh individu maupun kelompok yang

menggunakan sisi emosional. Adapun indikator yang menjadi ukuran dalam penelitian ini yaitu, (1) kepercayaan dari atasan, (2) kemampuan (3) pengalaman kerja, (4) latar belakang pendidikan, (5) kepercayaan dari rekan kerja.

b. Pembuatan keputusan bersama

Artinya setiap keputusan yang sifatnya untuk kepentingan perusahaan/lembaga melibatkan semua pihak sehingga tidak ada yang merasa dirugikan. Adapun indikator yang menjadi ukuran dalam penelitian ini yaitu, (1) partisipasi, (2) musyawarah mufakat, (3) kebijakan yang adil, (4) dampak dari suatu kebijakan.

c. Kejujuran

Adalah sikap terbuka suatu hubungan dalam organisasi, sehingga para anggota mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa melihat kelas jabatan kepada lawan bicaranya. Adapun yang menjadi indikator pengukuran dalam penelitian ini yaitu, (1) saling mendukung, (2) terbuka, (3) detail, (4) tanggung jawab dan (5) informasi yang jelas.

d. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Yaitu bagaimana hubungan pimpinan yakni kepala dinas memberikan informasi kepada bawahan. Adapun indikator yang menjadi ukuran pada penelitian ini adalah, (1) terbuka, (2) koordinasi, (3) dukungan, (4) teguran dan (5) standar kinerja.

e. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Yaitu bagaimana bawahan merespon atau menerima pesan yang disampaikan oleh pimpinan atau kepala dinas. Adapun indikator yang menjadi ukuran dalam penelitian ini adalah: (1) kritik, (2) saran, (3) laporan hasil kerja, (4) terbuka, (5) rasa ingin tahu.

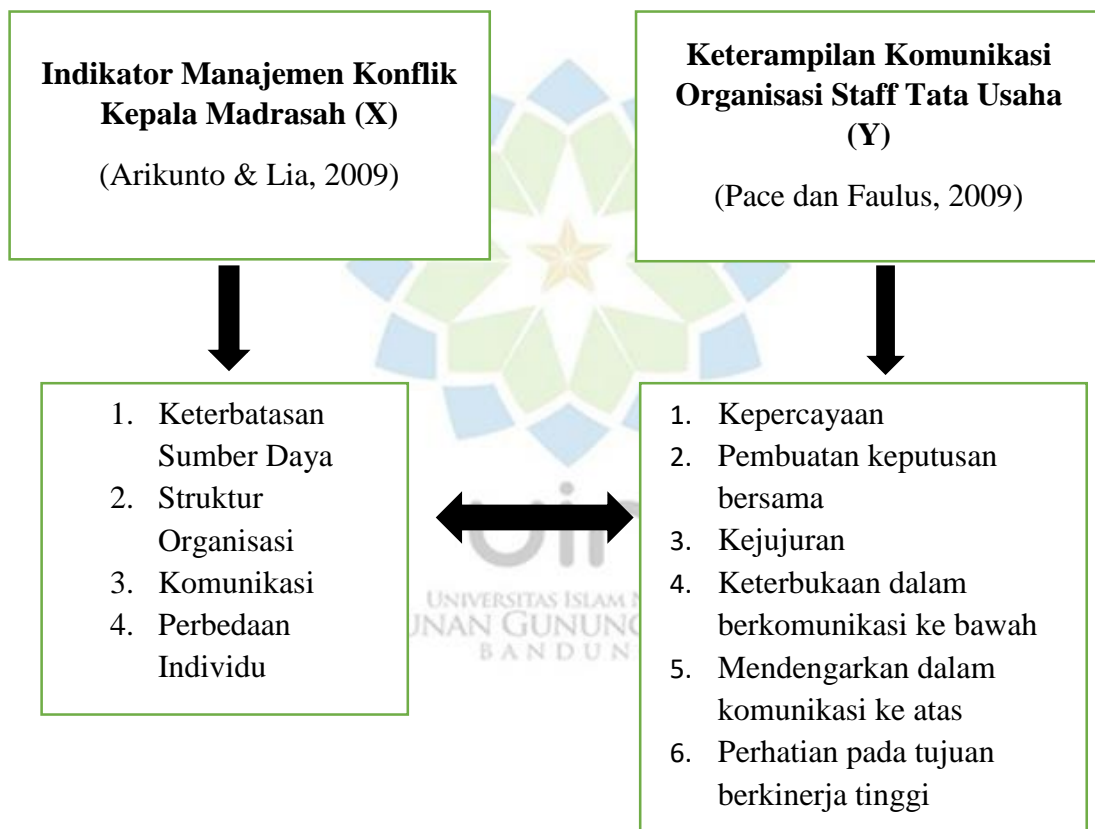
f. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Setiap organisasi pasti mempunyai tujuan, dalam mencapai tujuan tentu melibatkan seluruh elemen dalam organisasi mulai dari top manajer selaku perencana sampai kepada low manajer selaku eksekutor. Adapun indikator yang menjadi ukuran pada penelitian ini adalah: (1) visi dan misi organisasi,

(2) detail, (3) totalitas dalam bekerja (4) pelayanan kepada masyarakat, (5) kesejahteraan pegawai.

3. Skema Hubungan Manajemen Konflik Kepala Madrasah dengan Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha

Berdasarkan uraian tersebut di atas, skema dari kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Skema Hubungan Manajemen Konflik Kepala Madrasah dengan Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha

Keterangan:

X : Manajemen Konflik Kepala Madrasah

Y : Keterampilan Komunikasi Organisasi Staf Tata Usaha

↔ : Hubungan Variabel baik secara Parsial/Sendiri-sendiri maupun Simultan/Bersama-sama

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diajukan dalam rumusan masalah penelitian. Disebut sebagai jawaban sementara karena hanya didasarkan pada teori yang sesuai dan bukan pada data empiris yang dikumpulkan dari pengumpulan data. (Sugiyono, 2018). Berdasarkan kerangka berfikir di atas, penulis mengajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

Hipotesis Alternatif (Ha): Terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi staf tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung.

Hipotesis Nul (Ho): Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik kepala madrasah dengan keterampilan komunikasi organisasi staf tata usaha di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam bagian ini dikemukakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menurut peneliti mempunyai relevansi dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, yang akan dijadikan pijakan dalam melaksanakan penelitian. Adapun hasil penelitian terdahulunya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ade Nurodin Tahun 2020 dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan dan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Penelitian di SMP Plus Bandung Timur Kabupaten Bandung). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) pelaksanaan komunikasi Kepala Sekolah dari hasil observasi yang dilihat dari kondisi awal, sarana prasarana, serta proses kegiatan dengan hasil pelaksanaan kegiatan dikategorikan baik pada kisaran angka 84%, sedikit revisi pada aspek pengelolaan secara tertulis bahwa kegiatan pelaksanaan program alangkah baiknya disesuaikan dengan kalender pendidikan. (2) pelaksanaan manajemen konflik Kepala Sekolah berdasarkan hasil observasi dari dikategorikan baik pada kisaran angka 79%, program yang dibuat sudah cukup efektif dalam

mengukur keberhasilan pemilihan strategi konflik, (3) disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan komponen dikategorikan baik pada kisaran angka 82%, sedikit catatan pada aspek proses harus lebih optimal agar hasil yang dicapai sesuai harapan. Dan (4) terdapat pengaruh pelaksanaan komunikasi (X1) dan manajemen konflik Kepala Sekolah (X2) terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Y) sebesar 0,542% terletak pada interval 0,400-0,599 yang menunjukkan kategori sedang. Hasil analisis korelasi menunjukkan arah korelasi positif dengan signifikansi 5% yaitu apabila pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik Kepala Sekolah meningkat maka akan terjadi peningkatan disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dan sebaliknya apabila pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik Kepala Sekolah menurun maka terjadi penurunan disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dokumentasi dan angket. pengambilam sampel dengan menggunakan sampel populasi karena jumlah subjeknya kurang dari 100, maka diambil semua. Sampel penelitian berjumlah 43 orang Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang diambil dari seluruh populasi yang ada.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hisny Fajrussalam tahun 2018 dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru (Penelitian pada Sekolah Menengah Atas PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) komunikasi kepala sekolah dikategorikan kurang pada kisaran angka 54,92%, (2) manajemen konflik kepala sekolah dikategorikan kurang pada kisaran angka 53,06%, (3) disiplin kerja guru dikategorikan kurang pada kisaran angka 51,31%, (4) terdapat pengaruh positif komunikasi kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru sebesar 9,6%, (5) terdapat pengaruh positif manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru sebesar 7,8%, (6) terdapat pengaruh positif namun tidak cukup signifikan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru sebesar 10%. Metode penelitian menggunakan metode survey sedangkan pengujian hipotesis

penelitian dibantu oleh program SPSS (Statistical Product and Service Solutions) 21.0 For Windows. Sampel penelitian berjumlah 15 orang guru yang diambil dari seluruh populasi yang ada dengan menggunakan metode sampel jenuh (Fajrussalam, 2018).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, yaitu dalam hal lokasi penelitian, subjek penelitian dan objek penelitian. Dan perbedaan lainnya adalah metode penelitian pada penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan *tools* program statistik atau biasa diakronimkan dengan SPSS (*Statistic Product and Service Solution*).

