

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya, manusia sebagai makhluk yang memiliki tujuan hidup. Untuk meraih tujuan itu tentunya memerlukan usaha, usaha akan berjalan lancar apabila manusia dapat menata dan mengelolanya dengan sebaik dan seapiik mungkin. Tatanan kehidupan yang diatur dan dikelola dengan baik merupakan bagian dari aktifitas manajemen yang tidak lepas dari kehidupan manusia. (Murtado & Suhayati, 2021) Manajemen sangat penting dalam aktifitas kehidupan dalam menghasilkan karya. Sebagaimana dikemukakan Wijayanto bahwa ilmu manajemen diperlukan oleh hampir semua jenis profesi, baik yang bekerja di swasta, pemerintah, yayasan maupun lembaga swadaya masyarakat. Ilmu manajemen diperlukan dalam pengelolaan setiap organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sekolah, organisasi profesi, organisasi politik maupun organisasi sosial kemasyarakatan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pengetahuan akan manajemen sangat diperlukan oleh hampir setiap manusia dalam berkarya. (Wijayanto, 2012)

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi. (Wirawan, 2010) Konflik dapat terjadi pada tiga tempat, yaitu konflik pribadi (*personal conflict*), konflik kelompok (*group conflict*), dan konflik organisasi (*organization conflict*). Meskipun Demikian, konflik tidak perlu dihindari apalagi ditakuti. Konflik hanya butuh penyelesaian yang baik, karena konflik apabila dengan benar justru berubah menjadi kekuatan baru yang sangat besar dalam berinovasi serta sangat potensial untuk pengembangan sebuah organisasi. (Winardi, 2007) Dalam kehidupan organisasi secara nyata, ada dua

macam konflik yang terjadi yaitu konflik substantif dan konflik emosional. Konflik substantif (*substantive conflicts*) meliputi ketidak sesuaian paham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, kebijakan-kebijakan, serta penugasan penugasan. sedangkan konflik emosional (*emotional conflicts*) timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian. Kedua macam konflik ini akan selalu muncul pada setiap organisasi. (Winardi, 2007)

Keberadaan konflik dalam suatu instansi/organisasi tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain konflik selalu hadir. Untuk itu, perlu adanya manajemen konflik dalam instansi. Konflik merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih yang bertentangan dalam berpendapat dan tujuannya. Setiap pegawai memiliki kreativitas, pola berfikir, aktivitas serta sifat/karakter yang berbeda-beda satu dengan yang lain, sehingga tidak menutup kemungkinan dalam aktivitas bekerja dapat ditemukan persaingan atau perselisihan yang menimbulkan masalah bagi yang bersangkutan maupun bagi instansi, jika masalah tersebut dibiarkan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam instansi tersebut. (Istomo, 2013)

Sebuah organisasi dengan berbagai latar belakang sumber daya yang berbeda sangat rentan menimbulkan konflik. Konflik akan menjadi ancaman bagi kelangsungan organisasi apabila tidak dikendalikan dan dikelola dengan baik. Konflik akan menguntungkan atau merugikan tergantung bagaimana kemampuan pimpinan menjalankan manajemen konflik. Sebagaimana menurut Dalimunthe pimpinan organisasi diharuskan memiliki kemampuan dalam manajemen konflik agar bermanfaat kepada meningkatnya kinerja dan produktivitas organisasi. (Dalimunthe, 2016) Manajemen konflik di dalam organisasi biasa diprakarsai oleh pimpinan organisasi dengan meracik strategi konflik dan pengimplementasiannya untuk mengendalikan konflik agar mencapai resolusi sesuai harapan. Itu artinya, kepala sekolah/madrasah sebagai aktor utama dalam mengelola konflik yang timbul di lingkungan sekolah. (Lestari.S, 2020)

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa manusia memiliki perbedaan budaya dan manusia juga merupakan pelaku organisasi yang menjalankan

aktivitas di dalam organisasi. Dengan demikian dalam mengelola konflik organisasi, perlu juga memperhatikan budaya organisasinya. Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada diluarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik akan memberikan citra negatif bagi para organisasi. (Wibowo, 2013) Budaya organisasi mempunyai peran yang penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang ada didalamnya dapat merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Namun tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif. (Nawawi, 2010)

Salah satu upaya untuk menyelesaikan konflik dalam budaya organisasi adalah dengan pendekatan manajemen konflik. Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. (Nawawi, 2010) Sebagaimana pendapat Wirawan bahwa manajemen konflik merupakan proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkan untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan. Manajemen konflik merupakan cara yang dapat digunakan dari pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga untuk menghadapi perselisihan antara dua orang atau lebih atau dua kelompok atau lebih supaya menemukan titik terang atas permasalahan tersebut. (Wirawan, 2010) Dengan demikian pengelolaan konflik dapat memberikan kontribusi secara umum pada kinerja teamwork yang ada di organisasi/instansi. Hal ini terlihat pada terciptanya keharmonisan kerja, adanya keterbukaan dalam komunikasi, penggunaan metode penyelesaian konflik yang tepat, serta mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi kerja yang mendukung. (Wartini, 2015)

Berdasarkan studi pendahuluan, bahwa fenomena saat ini tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Sukabumi banyak yang belum konsisten dalam menjalankan budaya organisasinya, yaitu kurang memahami mengenai nilai, norma, dan perannya dalam menjalankan aktifitas organisasi sehingga menjadi masalah yang menimbulkan konflik dan konflik itu menghambat madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan. Menelaah penelitian Nurmianti, ada pengaruh variabel bebas manajemen konflik (X) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 83.3%, hasil ini menunjukkan pengaruhnya tergolong sangat besar. (Nurmianti, 2022) Adapun dari penelitian Siti Jumaidah, diperoleh angka 59,6% dari variabel manajemen konflik, budaya organisasi, dan kompetensi (X) terhadap variabel kinerja karyawan (Y), hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat antar. (Jumaidah, 2019)

Gambaran konflik yang sering terjadi di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi adalah perselisihan antar pegawai dikarenakan perbedaan pendapat dan perbedaan gaya kerja dimana ada beberapa karyawan yang menyukai bekerja secara kelompok dan ada yang lebih nyaman bekerja secara individu sehingga terkadang yang menyukai bekerja secara individu merasa risih jika diberikan pekerjaan secara berkelompok, kemudian terdapat karyawan yang memiliki suara keras, namun tidak bermaksud marah tapi kebiasaan tersebut terbawa sampai ke lingkungan kerja sehingga terkadang memunculkan konflik karena kesalahpahaman mengenai karakter. Adapun Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi juga memiliki peraturan serta budaya yang harus dipatuhi oleh setiap individu didalamnya. Staf tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Sukabumi dituntut untuk bekerja sesuai dengan prosedur yang ada diperusahaan dengan harapan kinerjanya dapat maksimal. Untuk itu, kepala madrasah dituntut mengelola konflik dengan baik karena berkaitan dengan budaya organisasi staf tenaga administrasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan optimal.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan dari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan variabel dengan melakukan penelitian yang berjudul “Manajemen Konflik Kepala Madrasah Hubungannya dengan Budaya

Organisasi Staf Tenaga Administrasi” (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana manajemen konflik kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi?
2. Bagaimana budaya organisasi staf tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi?
3. Bagaimana hubungan manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi staf tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui manajemen konflik kepala madrasah di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Sukabumi.
2. Untuk Memahami budaya organisasi staf tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Sukabumi.
3. Untuk Menganalisa hubungan manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi staf tenaga administrasi di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Sukabumi.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pendidikan dalam manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi tenaga administrasi. 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. Madrasah

Diharapkan dapat bermanfaat bagi madrasah yaitu sebagai pengetahuan dalam mencapai mutu pendidikan melalui manajemen konflik kepala madrasah dan budaya organisasi tenaga administrasi.

### b. Peneliti

Penulis mendapatkan wawasan dan pengalaman tentang manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi tenaga administrasi. Sebagai bahan belajar untuk lebih maju dan berkembang dalam bidang pendidikan.

### c. Peneliti lain

Sebagai sumbangan tambahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi tenaga administrasi.

## E. Kerangka Pikiran

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kabupaten Sukabumi dengan tujuan guna menganalisis besar hubungan manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi staf tenaga administrasi, baik secara parsial maupun simultan. Variabel manajemen konflik kepala madrasah sebagai variabel X (bebas/independent) dalam penelitian ini akan menguji konsep yang dikemukakan oleh (Sitompul, 2010) melalui indikator:

### 1. 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, 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.

## 2. 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 mengkoordinasikan 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.

## 3. 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 menyinggung perasaan orang yang tidak memahaminya.

## 4. Perbedaan individu

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

Adapun, variabel budaya organisasi staf tenaga administrasi sebagai variabel Y (terikat/dependent) dalam penelitian ini akan menguji konsep yang dikemukakan oleh (Robbins & Coulter, 2010), melalui indikator:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (innovation and risk taking)

Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal detail (attention to detail)

Seberapa dalam ketelitian, analisis dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya

3. Orientasi hasil (outcome orientation)

Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses)

4. Orientasi manusia (people orientation)

Seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.

5. Orientasi tim (team orientation)

Seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.

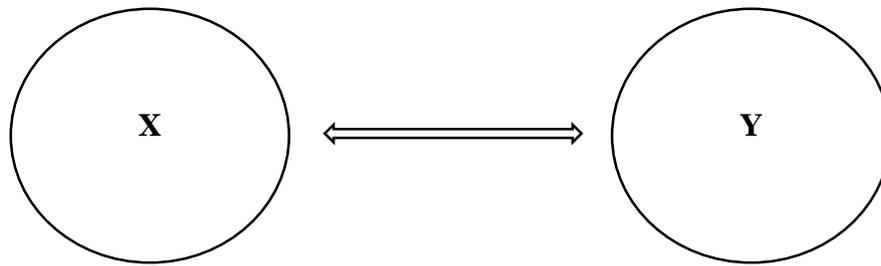
6. Agresivitas (aggressiveness)

Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja-sama

7. Stabilitas (stability)

Seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, skema dari kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Skema Manajemen Konflik Kepala Madrasah Hubungannya dengan Budaya Organisasi Staf Tenaga Administrasi

Keterangan:

**X** : Manajemen Konflik Kepala Madrasah

**Y** : Budaya Organisasi Staf Tenaga Administrasi

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

## F. Hipotesis

Menurut Yusuf hipotesis merupakan kesimpulan sementara yang bersifat praduga atau jawaban yang merupakan konstruk peneliti dalam masalah penelitian, menyatakan hubungan 2 variabel atau bahkan lebih, kebenaran dugaan tersebut harus dibuktikan terlebih dahulu dengan penelitian ilmiah (Yusuf, 2016). Perumusan hipotesis yang peneliti temukan sebagai berikut:

-  $H_a$  (Hipotesis Alternatif):

Terdapat Hubungan Manajemen Konflik Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi Staf Tenaga Administrasi.

-  $H_0$  (Hipotesis Nul):

Tidak Terdapat Hubungan Manajemen Konflik Kepala Madrasah dengan Budaya Organisasi Staf Tenaga Administrasi.

## G. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai manajemen konflik kepala madrasah dengan budaya organisasi staf tenaga administrasi

memperkuat peneliti melakukan penelitian serupa. Hasil penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian dari Irfan Ardian dengan judul Implementasi Manajemen Konflik di SMK AL-HASRA Bojongsari Depok, pada tahun 2014, Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu (1) bagaimana implementasi manajemen konflik di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok, (2) bagaimana cara kepala sekolah mengoptimalkan manajemen konflik di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis yang berfokus pada wawancara, observasi, dan studi dokumentasi dan hasil yang didapat dari penelitian ini dalam bentuk kata-kata tertulis ataupun lisan secara jelas tanpa adanya manipulasi data. Hasil dari penelitian ini yaitu (1) mendeskripsikan tentang implementasi manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK AL-Hasra Bojongsari Depok berjalan cukup baik dalam faktor penyelesaian konflik yang terjadi di sekolah, (2) cara kepala sekolah mengoptimalkan manajemen konflik di sekolah ialah dengan berusaha membangun komunikasi dengan baik dan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan sifat setiap individu yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer ialah kepala sekolah SMK Al-Hasra karena penerapan manajemen konflik kepala sekolah yang paling mengetahui bagaimana penerapan manajemen konflik di sekolah, 1 orang wakil kepala sekolah bidang kurikulum, 5 orang guru dan 5 orang siswa yang diwakili oleh pengurus OSIS. Dengan jumlah keseluruhan terdapat 12 responden.

Dari penelitian di atas menunjukkan bahwa terdapat persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, karena sama-sama membahas tentang manajemen konflik. Adapun perbedaan dari penelitian di atas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah tentang praktik penelitian yang berbeda, penelitian di atas melakukan penelitian di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok

sedangkan peneliti melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Se-Kab. Sukabumi yang berakreditasi A.

2. Penelitian dari M. Ahsan Agussalim dengan judul Implementasi Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan Di MAN 1 Makassar, Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu (1) bagaimana budaya organisasi yang diimplementasikan di MAN 1 Makassar, (2) bagaimana sistem pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar, (3) bagaimana dampak implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Dalam penelitian deskriptif ini penulis berusaha mencatat, menganalisis dan mengimplementasikan kondisi yang ada. Hasil dari penelitian tersebut yaitu (1) dalam meningkatkan mutu pelayanan administrasi di MAN 1 Makassar, sekolah tersebut menerapkan budaya kedisiplinan, kerjasama, dan keteladanan kepemimpinan, (2) Adapun sistem pelayanan administrasi yang terbangun di MAN 1 Makassar meliputi sistem pengutamaan tugas, pengelolaan, serta pencapaian efisiensi dan efektifitas, (3) dampaknya yaitu begitu banyak yang merangkum argument dan memberikan kesaksian atau testimony untuk menjelaskan betapa efektifnya sebuah proses administrasi ketika konsep budaya organisasi mampu dikolaborasi dengan konsep administrasi.

Dari penelitian di atas terdapat persamaan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu tentang yang sama-sama membahas budaya organisasi tenaga administrasi. Namun perbedaan dari penelitian di atas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, penelitian di atas menggunakan metode kualitatif sedangkan peneliti melakukan penelitian dengan metode kuantitatif. Kemudian lokus penelitian di atas dengan penelitian yang peneliti lakukan berbeda.