

MANAJEMEN KONFLIK MADRASAH PASCA PANDEMI COVID-19 DI WILAYAH TAPAL KUDA

Riayatul Husnan, Rofiq Hidayat, dan Machfudz

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Email: riayatulhusnan@uinkhas.ac.id, rofiqhidayat@uinkhas.ac.id, dan
machfudz.kemenag@gmail.com

Abstrak

*Pandemi Covid-19 memunculkan konflik baru dalam lembaga pendidikan, khususnya madrasah. Apalagi tapal kuda adalah daerah yang memiliki budaya dan bahasa yang berbeda-beda sehingga membutuhkan manajemen konflik yang tepat. Untuk itu penelitian ini difokuskan pada tiga tempat, yaitu MAN 1 Jember, MAN Bondowoso, dan MAN 2 Banyuwangi yang berada di pusat Tapal Kuda. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan proses identifikasi, klasifikasi dan strategi penyelesaian masalah yang terkait manajemen konflik di Madrasah pasca pandemi covid-19 di wilayah Tapal Kuda. Penggalan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara semi terstruktur. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, uji validitas data menggunakan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Proses identifikasi masalah manajemen konflik madrasah pasca pandemi covid-19 di wilayah Tapal Kuda berdasarkan teori konflik Tosi adalah masih pada tahap pertama berupa *antendants of conflict*, 2) Proses klasifikasi konflik mayoritas dengan *intragroup*, untuk MAN 2 Banyuwangi dengan *intragroup* dan *intergroup* karena bersinggungan dengan *stakeholder* di luar sekolah, 3) Strategi penyelesaian konflik dengan gaya *integratif* karena ketiga madrasah melibatkan banyak pihak dan tetap terbuka terhadap saran dan kritik.*

Kata kunci : Konflik, *intragroup*, *intergroup*, *integratif*

Abstract

*The Covid-19 pandemic has created new conflicts within educational institutions, especially madrasahs. Moreover, the Tapal Kuda is an area that has a different culture and language so it requires proper conflict management. For this reason, this research is focused on three places, namely MAN 1 Jember, MAN Bondowoso, and MAN 2 Banyuwangi which are in the center of the Tapal Kuda. The purpose of this study is to describe the process of identification, classification, and problem-solving strategies related to conflict management in Madrasahs after the Covid-19 pandemic in the Tapal Kuda area. Data mining using observation, documentation, and semi-structured interviews. Data analysis used the Miles and Huberman models, testing the validity of the data using technical triangulation. The results showed that 1) The process of identifying post-covid-19 madrasah conflict management problems in the Tapal Kuda area based on Tosi's conflict theory is still in the first stage in the form of *antendants of conflict*, 2) The majority conflict classification process is with *intragroup*, for MAN 2 Banyuwangi with *intragroup* and *intergroup* because it deals with *stakeholders* outside the school, 3) Conflict resolution strategies are in an *integrative* style because the three madrasahs involve many parties and remain open to suggestions and criticism.*

Key Words: Conflict, *intragroup*, *intergroup*, *integrative*

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara multikultur dengan semboyan Bhineka Tunggal Ika terdiri dari 1.340 Suku, 718 Bahasa, 6 Agama dan 273,5 Juta penduduk didalamnya menjadikan sebuah bangsa yang besar, yang sudah barang tentu beraneka ragam di dalamnya. Pada satu sisi keanekaragaman itu merupakan suatu kekayaan bangsa yang sangat luar biasa yang patut kita syukuri, tentunya kalau diolah dengan baik akan berdampak positif bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. Namun pada sisi yang lain justru akan berbanding terbalik membawa dampak buruk yang bersifat nasional. Hal ini yang nantinya akan menimbulkan berbagai macam konflik di tengah-tengah masyarakat.

Konflik dalam masyarakat sangat rentan terjadi, sehingga pemerintah memberikan aturan terkait penanganan konflik pada masyarakat sebagaimana yang telah diatur di dalam UU No. 7/2012 tentang Penanganan Konflik Sosial yang ditandatangani oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono.¹

Karena itulah konflik perlu dijaga dan dikelola dalam tatanan nasional karena falsafah hidup bangsa sudah tertuang dalam Pancasila bahwa dalam mengimplementasikan kehidupan yang multikultural ini juga perlu berlandaskan nilai-nilai Religius sebagaimana yang sudah tertulis dalam Quran Surat Al-Hujurat ayat 9,² bahwa Allah menegaskan tatkala ada seorang mukmin yang berselisih atau berperang maka hendaklah kita mendamaikan antara keduanya dan Allah juga berpesan dalam ayat ini agar supaya berperilaku adil karena Allah sangat menyukai terhadap orang-orang yang berperilaku adil.

Konflik tidak hanya terjadi dalam tatanan sosial, budaya dan agama dalam ruang lingkup pendidikan juga terjadi hal yang sama. Lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan organisasi tentunya harus bekerja sama. Namun demikian suasana kerja sama antara pegawai tidak musti selalu berjalan lancar dan harmonis, banyak faktor penyebab ketidklancaran dan ketidakharmonisan itu antara lain ketidaksamaan prinsip, ketidaksamaan pendapat dan lain sebagainya. Perbedaan-perbedaan tersebut yang nantinya akan menimbulkan konflik. Konflik dalam lembaga pendidikan mungkin dan bisa saja terjadi hal itu wajar. karena masing-masing pegawai memiliki sifat, watak, karakter yang berbeda-beda hal ini yang biasanya menimbulkan berbagai macam polemik di lembaga itu sendiri.³ Akan tetapi yang perlu digaribawahi adalah setiap konflik pasti bisa di atasi dengan berbagai macam solusi atau dengan kata lain Manajemen Konflik. Bagaimana lembaga tersebut bisa mengelola konflik sehinggamenjadikan konflik itu bukan suatu hambatan tetapi justru menjadikan tantangan yang wajib diselesaikan. Secara kontekstual, Wirawan mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak pelaku konflik atau pihak ketiga agar bisa menyusun strategi dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik dengan tujuan mencapai resolusi yang diharapkan. Santosa juga menambahkan bahwa manajemen konflik sebagai seni, proses, ilmu dan semua sumber daya yang dimiliki oleh personal, grup/kelompok, maupun organisasi untuk mencapai tujuan mengelola konflik.⁴ Nur Zazin juga mendefinisikanya sebagai bagamana

¹ Sekretariat Negara RI, UU RI, No. 7 Tahun 2012 tentang Penanganan Konflik Sosial

² Kementerian Agama RI, Al-Qur'an dan Terjemah. (Jakarta: Tim Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, 2013), 516

³ Adri Efferi, "Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan". Quality: Jurnal Of Empirical Research In Islamic Education Vol. 1. No. 1 (2013): 23-24

⁴ Dalam Edi Santosa dan Lilin Budiati, Buku Tematik Modul IPEM4309 Manajemen Konflik,

memanajemen bentuk-bentuk perselisihan agar tetap dapat melaksanakan kegiatan dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.⁵

Lebih khusus lagi, Rizal Panggabean mendefinisikan Manajemen konflik berbasis sekolah nama yang memayungi berbagai unsur pendidikan perdamaian dan resolusi konflik yang dilembagakan ke dalam kurikulum sekolah. Kurikulum yang dimasukkan dalam manajemen konflik berbasis sekolah mencakup pemetaan dan penaksiran, kelas yang damai, sekolah yang damai, mediasi sejawat, anti-perundungan, dan peran orangtua dan masyarakat.⁶

Ada banyak teori terbentuknya konflik. Tosi menyebutkan permulaan konflik (*antecedents of conflict*) diwarnai dengan kekecewaan terhadap sesuatu, lalu berlanjut pada tahap kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*) yang diwarnai dengan pikiran-pikiran akan gesekan yang timbul, selanjutnya tahap perilaku yang nampak (*manifest behavior*) dimana akan ada tindakan-tindakan secara lisan, mendinginkan, pertengkaran, dan sebagainya.⁷

Konflik organisasi dapat diklasifikasikan sebagai intraorganisasi (yaitu, konflik dalam suatu organisasi) atau antar organisasi (yaitu, konflik antara dua atau lebih organisasi). Konflik intra-organisasi juga dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkatan (individu, kelompok, dll.) Di mana konflik itu terjadi. Atas dasar ini konflik intraorganisasi dapat diklasifikasikan sebagai intrapersonal, interpersonal, intragroup, dan intergroup.⁸

M. Afzalur Rahim juga menambahkan bahwa terdapat lima strategi penyelesaian konflik, yaitu gaya integrasi, obligasi, dominasi, penghindaran, dan kompromi. (1) Gaya Mengintegrasikan. Gaya ini menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap diri dan orang lain. Gaya ini juga dikenal sebagai pemecahan masalah. Ini melibatkan kolaborasi antara para pihak (yaitu, keterbukaan, bertukar info, dan pemeriksaan perbedaan untuk mencapai jalan keluar yang bisa diterima oleh keduanya). (2) Gaya Obligasi. Gaya ini menunjukkan perhatian yang rendah terhadap diri dan perhatiannya yang tinggi terhadap orang lain. Ini juga dikenal sebagai akomodatif. Gaya ini dikaitkan dengan upaya untuk meminimalisir perbedaan dan menekankan persamaan untuk memuaskan perhatian pihak lain. Ada unsur pengorbanan diri dalam gaya ini. (3) Gaya Mendominasi. Gaya ini menunjukkan rasa peduli yang tinggi terhadap diri pribadi dan rendahnya perhatian pada orang lain. Ini juga dikenal sebagai kompetisi. Gaya ini diidentikkan dengan berorientasi menang-kalah atau berperilaku memaksa untuk mendapatkan posisi. Orang yang mendominasi atau bersaing berusaha sekuat tenaga untuk memenangkan tujuannya dan, akibatnya, sering mengabaikan pihak lain. Mendominasi dapat berarti membela hak seseorang atau mempertahankan posisi yang diyakini benar oleh pihak tersebut. (4) Gaya Menghindari. Gaya ini menunjukkan rendahnya perhatian terhadap diri sendiri dan orang lain. Gaya ini bisa berupa penundaan masalah sampai waktu yang lebih baik, atau hanya menarik diri dari situasi yang mengancam. Gaya ini sering dicirikan sebagai sikap tidak peduli terhadap isu atau pihak yang terlibat konflik. Orang seperti itu mungkin menolak

(Jakarta, Universitas Terbuka, 2014), 1.19.

⁵ Nur Zazin, *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010), 39.

⁶ Rizal Panggabean, *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*, (Jakarta, PT Pustaka Alvabet, 2015), 8-16.

⁷ Siti Aisyah Tjabolo, *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*, (Pustaka Setia, 2017), 26-27.

⁸ M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations Third Edition* (London, Quorum Books, 2010), 23-24

untuk mengakuidi depan umum bahwa ada konflik yang harus diselesaikan. (5) Gaya Kompromi. Gaya ini menunjukkan perhatian menengah untuk diri sendiri dan orang lain. Ini melibatkan memberi dan menerima atau berbagi di mana kedua belah pihak menyerahkan sesuatu untuk membuat keputusan yang dapat diterima bersama. Ini mungkin berarti memisahkan perbedaan, bertukar konsesi, atau menemukan solusi yang cepat.⁹

Mengenai kelima gaya tersebut, Sulistyorini dan Muhammad Fathurahman membagi kelima gaya tersebut dalam dua metode pengelolaan konflik, yaitu 1) Metode stimulasi konflik, dengan menstimulus konflik melalui persaingan, reward dan punishment sehingga timbul rangsangan yang akan membuat orang-orang dalam Lembaga menjadi aktif, sedangkan selanjutnya 2) Metode penyelesaian konflik melalui tiga cara menyelesaikan konflik yaitu dominasi, kompromi, dan memecahkan masalah secara integratif.¹⁰

Berdasarkan macam-macam penyelesaian itu, Bashori menyebutkan bahwa ada 4 hal yang harus dilakukan kepala madrasah dalam mengelola manajemen konflik di madrasah, yaitu: 1. Sebab konflik, kepala madrasah harus tahu penyebab konflik yang terjadi, 2) isu konflik, kepala madrasah harus mengetahui isu konflik dengan mengetahui dampak konflik ke pihak mana saja. 3) dinamika konflik, dengan mengetahui dinamika konflik, kepala madrasah bisa mencegah gejolak pengambat visi misi madrasah, 3) strategi resolusi konflik, kepala madrasah mengetahui alternatif penyelesaian dan memberikan keputusan namun tetap berpegang pada Al-Quran dan Hadits sehingga tercipta ukhuwah Islamiyah.¹¹

Sebelumnya telah banyak hasil penelitian empiris tentang manajemen konflik, diantaranya Hafeesee Soh, 2018, yang menunjukkan bahwa Potensi konflik tidak efektif, sistem imbalan tidak layak dan faktor individual. Klasifikasi konfliknya adalah intrapersonal, personal, horizontal dan vertikal. Strategi penyelesaian ada tiga yaitu dominasi, kompromi, dan integratif.¹² Selanjutnya Fathorrahman dan Zahiroh, 2018, yang hasilnya menunjukkan bahwa Faktor munculnya konflik karena kepentingan oknum guru, identifikasi konfliknya adalah biososial, kepribadian, interaksi, struktural, budaya dan ideologi. Strategi penyelesaiannya dengan otoriter, negoisasi, mediasi, kompromi.¹³ Novi, Ratna Sari, 2016 juga menambahkan dalam penelitiannya bahwa Jenis konflik interpersonal, pemicu konflik adalah perbedaan individu dan perselisihan, strategi penyelesaiannya adalah pendekatan dengan memanggil wali kelas dan menyelesaikan sendiri.¹⁴ Fuad Yanuar Akhmad Rifai, 2016 memberikan strategi berbeda melalui

⁹ M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations* Third Edition, 28-30.

¹⁰ Sulistyorini, dan Muhammad Fathurrohman, *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 309

¹¹ Bashori, *Manajemen Konflik di Tengah Dinamika Pondok Pesantren dan Madrasah*, *Jurnal Muslim Heritage* Vol.1 No.2 (Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2016), 365-368.

¹² Hafeesee Soh, " *Manajemen Konflik di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan.*" (Tesis, UIN Raden Intan Lampung, 2018), iii.

¹³ Fathorrahman dan Zahiroh, "Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep)", *AL-IMAN: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan* Vol.2 No.2 (2018): 297-301.

¹⁴ Rachman, Rio Febriannur, and Solehati Ilmaniya. "Komunikasi Antarbudaya di Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Putri Miftahul Ulum Banyuputih Lumajang)." *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman* 6.2 (2020): 61-84.

penyelesaian konflik yang terjadi bersumber dari komunikasi, struktur organisasi, dan faktor manusia. Penanganan konflik menggunakan strategi kolaborasi, strategi akomodasi, strategi kompromi, dan strategi forcing.¹⁵ Terakhir, Usboko memberikan hasil sedikit berbeda, yaitu Konflik interpersonal melibatkan siswa dengan pihak luar, dengan pegawai, siswa, guru, dan kepala sekolah, pendekatan yang dipakai adalah preventif, dan kuratif. Pengorganisasian berdasarkan kualitas konflik, prosedurnya ada 4 tahap kesadaran, penentuan strategi, penyelesaian, dan terbinanya kerukunan.¹⁶

Sejak pandemi covid-19 menerpa Indonesia di bulan Maret 2021, kondisi ini juga berdampak pada bidang pendidikan. Semua lembaga pendidikan terpaksa harus melakukan pembelajaran jarak jauh. Hal itu juga berdampak pada kualitas pendidikan yang semakin menurun. M Ishom Yusqi selaku Direktur Kurikulum, Sarana, Kelembagaan, dan Kesiswaan (KSKK) Madrasah mengatakan bahwa penurunan itu terjadi karena ketimpangan dalam hal kesiapan infrastruktur dan jaringan IT, kesiapan silabus, dan kurikulum darurat, serta kesiapan dan budaya literasi guru dalam menjalan program pembelajaran jarak jauh.¹⁷ Hal itu ditambah dengan pernyataan Samto selaku Direktur Pendidikan Masyarakat dan Pendidikan Khusus Kemdikbudristek, bahwa terjadi *learning lost* atau banyak sekali materi pelajaran yang hilang karena keterbatasan pembelajaran jarak jauh.¹⁸

Namun, adanya penurunan itu tak mempengaruhi jumlah angka partisipasi sekolah. Hal itu terbukti dengan adanya kenaikan angka partisipasi sekolah di Jawa Timur:

Tabel 1. Angka Partisipasi Sekolah di Jawa Timur

| Usia 7-12 tahun | | Usia 13-15 tahun | | Usia 16-18 tahun | |
|-----------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| 99,65% | 99,72% | 97,43% | 98,23% | 72,74% | 73,15% |

Sumber: data BPS 2020¹⁹ dan BPS Jatim 2019²⁰

Data tersebut menunjukkan bahwa meski adanya penurunan secara kualitas, namun ada peningkatan secara kuantitas. Hal itu menjadi menarik untuk diteliti dengan keterbatasan di masa pandemi, namun dengan bertambahnya jumlah siswa. Maka bagaimana konflik bisa dikelola oleh kepala madrasah di wilayah tapalkuda.

Di wilayah tapal kuda sendiri, terutama di Jember, Bondowoso, dan Banyuwangi,

¹⁵ Fuad Yanuar Akhmad Rifai, *Manajemen Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan Ma'arif Kota Mungkid* (Tesis, STIE Widya Wiwaha., 2016), vii.

¹⁶ Wilibrordus Cornelis Usboko, *Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah (Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1 Kefamenanu dan SMAK Warta Bakti Kefamenanu, Timor, NTT)*, (Tesis, Universitas Negeri Malang, 2013). x.

¹⁷ Moh Khoeron, "Pandemi dan Dampaknya pada Pendidikan Madrasah" 21 Juni 2021, kemenag.go.id, <https://kemenag.go.id/read/pandemi-dan-dampaknya-pada-pendidikan-madrasah-wk7vz>, diakses tanggal 14 Oktober 2021.

¹⁸ Hreeloita Dharma Shanti, "Kemendikbudristek ungkap kondisi pendidikan indonesia saat pandemi," 20 Agustus 2021, <https://www.antarane.ws.com/berita/2340590/kemendikbudristek-ungkap-kondisi-pendidikan-indonesia-saat-pandemi>, diakses tanggal 14 Oktober 2021.

¹⁹ Badan Pusat Statistik, *Statistik Pendidikan 2020*, (Jakarta:BPS, 2020), 195.

²⁰ Badan Pusat Statistik Jawa Timur, *Statistik Pendidikan Provinsi Jawa Timur 2019*, (Surabaya: BPS, 2019), 9.

terdapat jumlah penyelenggara pendidikan Madrasah Aliyah baik negeri maupun swasta. Tapal kuda yang merupakan wilayah Jawa Timur bagian timur memiliki etnis yang bermacam-macam dan melebur dalam budaya pandhalungan. Terdapat 6 kota/kabupaten yang menjadi bagian dari Tapal Kuda, yaitu Jember, Lumajang, Bondowoso, Situbondo, Probolinggo, dan Banyuwangi. Budaya santri menjadikan wilayah Tapal Kuda ini memiliki banyak lembaga pendidikan berbasis keagamaan dan membuat wilayah ini menjadi destinasi pendidikan keagamaan bagi pelajar atau rujukan bagi orang tua. Meski terdapat degradasi secara kualitas pada pendidikan dikarenakan Covid-19, namun angka statistik BPS menunjukkan bahwa angka partisipasi sekolah di wilayah Jawa Timur khususnya tapal kuda tidak mengalami penurunan, justru mengalami kenaikan. Hal ini menjadi fenomena menarik mengingat antusiasme masyarakat terhadap pendidikan di wilayah tapal kuda sangat tinggi.

Tabel 2. Rekapitulasi Data Pokok Madrasah di wilayah Tapal Kuda²¹

| Kabupaten | Jumlah Lembaga | | Jumlah siswa | |
|------------------|----------------|-----|--------------|-----------|
| | MAN | MAS | Laki-laki | perempuan |
| Kab. Jember | 3 | 102 | 8.193 | 11.440 |
| Kab. Banyuwangi | 4 | 60 | 3.581 | 5.728 |
| Kab. Bondowoso | 1 | 66 | 2.731 | 3.978 |
| Kab. Lumajang | 1 | 63 | 3.545 | 5.071 |
| Kab. Probolinggo | 2 | 95 | 5.240 | 7.412 |
| Kab. Situbondo | 2 | 73 | 3.660 | 4.041 |
| Kota probolinggo | 2 | 11 | 963 | 1.688 |

Sumber: Emis Kemenag

Berdasarkan emispendis jumlah MA di Jember sebanyak 105 madrasah yang terdiri dari 3 MAN, dan sisanya swasta menjadikan Jember sebagai kabupaten dengan MA terbanyak di tapal kuda. Banyuwangi dengan total 64 madrasah aliyah memiliki 4 madrasah aliyah negeri menjadikannya kabupaten dengan MAN terbanyak di tapal kuda. Bondowoso memiliki 67 madrasah aliyah dengan 1 yang negeri. Dengan rekapitulasi jumlah sekolah tersebut, peneliti memfokuskan pada tigakabupaten tersebut sebagai obyek penelitian.

Berdasarkan dari hal tersebut, peneliti bertujuan melakukan riset pada lembaga pendidikan yang berada di tiga tempat yang berbeda sehingga nantinya bisa menjadi pembandingan pada masing-masing lembaga dalam Mengelola Konflik dan menangani konflik yakni pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Jember, MAN 2 Banyuwangi dan MAN Bondowoso.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif karena untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang bisa diamati dan cocok untuk menggalilebih dalam permasalahan lembaga pendidikan. Jenis penelitiannya

²¹ Kementerian Agama RI, "Data Lembaga Provinsi Jawa Timur," Emis dashboard <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=data-statistik&action=prov&prov=35> diakses tanggal 14 Oktober 2021.

adalah deskriptif yang akan menguraikan prosedur manajemen konflik madrasah. Lokasi penelitian yang dijadikan objek dalam penelitian adalah Madrasah Aliyah yang berada di pusat Tapal Kuda yaitu MAN 1 Jember, MAN 2 Banyuwangi, dan MAN Bondowoso. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara. Sedangkan untuk teknik interview atau wawancaranya menggunakan semiterstruktur agar tiap pertanyaan yang diajukan bisa lebih mendalam kepada informan (kepala madrasah, waka kesiswaan, dan siswa) yang penentuannya ditentukan melalui teknik purposif.

Analisis data menggunakan teknik Miles dan Huberman yang aktivitasnya berupa reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dalam proses reduksi data dilakukan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini. Kemudian hasil dari reduksi data dijadikan uraian singkat, bagan, hubungan antar katagori, flowchart, atau dengan teks yang berupa narasi dan kemudian disimpulkan menjadi temuan. Sedangkan validitas datamenggunakan triangulasi sumber. Artinya peneliti menguji data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Masalah Manajemen Konflik Madrasah Pasca Pandemi Covid-19 di Wilayah Tapal Kuda

Tidak dapat dipungkiri bahwa dari perbedaan-perbedaan yang ada dapat memicu terjadinya konflik. Seperti konflik antar etnis, suku, budaya, kepercayaan (agama), dan lain sebagainya. Dari konflik tersebut akan menjadi suatu masalah yang sulit diselesaikan apabila tidak segera dicari solusinya. Hal itulah yang terkadang menjadi faktor penyebab terjadinya perpecahan antar individu maupun kelompok dan membahayakan keutuhan bangsa Indonesia. Maka dari itu masyarakat perlu memahami adanya keberagaman di Indonesia yang mana pemahaman tersebut dapat diperoleh dan lebih efektif melalui pendidikan.²²

Pada pembahasan ini ada tiga subjek penelitain yang di angkat *Pertama*, MAN 1 Jember. Dalam identifikasi masalah manajemen konflik menunjukkan bahwa (1) Hampir semua wali murid menginginkan anaknya segera masuk sekolah dalam arti pemebelajaran secara offline atau belajar disekolah. Dengan alasan tatkala iya belajar di sekolah dia bisa lebih foskus dan maksimal belajarnya, dibandingkan dengan belajar dari rumah yang siswa banyak ruang kosong dibandingkan belajarnya belum lagi di saat handphonenya atau laptopnya rusak di tambah dengan paket data yang harus mempuni setiap harinya. Kemudian tidak hanya wali murid saja, namun siswapun juga demikian iya lebih memilih belajar secara offline dibandingkan dengan online dikarenakan adanya beberapa kendala yang telah dirasakan oleh para peserta didik pasa saat pembelajaran online. (2) Dalam penanganan konflik yang muncul di MAN 1 Jember pada saat kondisi covid-19 yakni langkah yang dilakukan oleh Kepala Madrasah antara lain mengidentifikasi konflik, dengan bertanya kepada para waka, wali kelas, guru, karyawan dan siswa. Kemudian

²² Nor Hasan, and Fifi Rahman. 2022. "KORELASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MULTIKULTURAL TERHADAP BUDAYA TOLERANSI SISWA DI SMK MIFTAHUL QULUB POLAGAN GALIS PAMEKASAN TAHUN 2018". *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)* 1 (2), 82-94. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v1i2.6864>.

memverifikasi konflik yang perlu segera ditangani ditempatkan pada posisi teratas. Langkah selanjutnya menyelesaikan masalah dengan tim Tatik, Wali Kelas, Waka Kesiswaan dan BK supaya konflik tsb tidak berkembang. *Kedua*, MAN 2 Banyuwangi dalam kaitannya mengetahui adanya dan terjadinya sebuah konflik pada awalnya lembaga dalam arti khususnya kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap seluruh elemen sekolah. Baik dari segi sumberdaya guru, wali murid ataupun dari unsur tenaga kependidikan. Sehingga dengan begitu pihak sekolah akan mengetahui konflik apasaja yang terjadi di sekolah. *Ketiga*, MAN Bondowoso dalam identifikasi konflik ada tiga upaya madrasah kami dalam menghindari terjadinya konflik, (1). merencanakan kegiatan madrasah seefektif dan seefisien mungkin, dengan sebuah perencanaan yang matang maka setidaknya segala kemungkinan yang nantinya akan terjadi bisa dihindarkan. Memang pada prinsipnya sebaik dan sebagus seperti apapun program yang di buat pasti akan ada kendala pasti ada ketidakmaksimalan yang nanti akan muncul berbagai probelem untuk itu yang harus kita lakukan adalah dengan perencanaan atau pelning yang baik insyaallah dengan begitu konflik yang muncul bisa di hadapi atau bahkan di hindari. (2). mengadakan rapat evaluasi secara rutin (perbulan), kami insyaallah istiqomah dalam mengadakan rapat rutin. Hal ini tentu tujuannya agar program yang dilakukan bisa terpantau dengan baik. nah pada setiap bulan sekali yakni dalam rapat bulanan itu nanti akan di bahas juga akan di simpulkan apa kemajuan-kemajuan dari program yang telah dilakukan atau bahkan apa saja kendala-kendalanya nanti juga akan di bahas. (3). memecahkan masalah yang terjadi, sesuai situasi dan kondisi madrasah.

Tabel 3. Identifikasi Masalah di MAN 1 Jember, MAN Bondowoso dan MAN 2 Banyuwangi

| NO. | Identifikasi Masalah | MAN 1 Jember | MAN 2 Banyuwangi | MAN Bondowoso |
|-----|-------------------------------|--|--|--|
| 1 | upaya yang dilakukan | Pembinaan, sisipkan info tentang konflik, gandeng tim tatib dan BK | Pastikan sesuai aturan pemerintah | rencanakan, evaluasi pecahkan masalah |
| 2 | cara mengidentifikasi konflik | tanyakan pada stakeholder lalu selesaikan dengan tim | kroscek di lapangan, klasifikasi dan tangani sampai tuntas | dengar pendapat, pecahkan masalah urgen, ambil keputusan |

Hasil tabel tersebut jika kita bandingkan dengan teori Tosi yang menyebutkan permulaan konflik (*antecedents of conflict*) diwarnai dengan kekecewaan terhadap sesuatu, lalu berlanjut pada tahap kedua belah pihak merasakan adanya konflik (*perceived conflict*) yang diwarnai dengan pikiran-pikiran akan gesekan yang timbul, selanjutnya tahap perilaku yang nampak (*manifest behavior*) dimana akan ada tindakan-tindakan secara lisan, mendiamkan, pertengkaran, dan sebagainya.¹² maka identifikasi masalah berdasarkan teori konflik Tosi adalah masih pada tahap pertama berupa *antecedents of*

conflict atau permulaan konflik. Hal ini terjadi karena konflik yang terjadi tidak sampai terjadi gesekan pada tahap kedua. Hal itu terjadi karena ketiga kepala madrasah tersebut segera menyelesaikan konflik itu sebelum menjadi besar.

Proses Klasifikasi Manajemen Konflik Madrasah Pasca Pandemi Covid-19 di Wilayah Tapal Kuda

Selanjutnya peneliti membuat tabel tentang Klasifikasi Manajemen Konflik yang terjadi di Madrasah Pasca Covid-19 yang meliputi MAN 1 Jember, MAN 2 Banyuwangi dan MAN Bondowoso sebagai berikut:

Tabel 4. Proses Klasifikasi Manajemen Konflik di MAN 1 Jember, dan MAN 2 Banyuwangi, MAN Bondowoso

| NO. | Proses Klasifikasi Manajemen Konflik | MAN 1 Jember | MAN 2 Banyuwangi | MAN Bondowoso |
|-----|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------|
| 1 | Jenis konflik | Murid dan guru | guru, wali dan murid. | Guru dan murid |
| 2 | Penyebab konflik | media, motivasi, dan durasi | media dan durasi | Media. |

Berdasarkan tabel tersebut, jika dibanding dengan teori, maka konflik organisasi dapat diklasifikasikan sebagai intraorganisasi (yaitu, konflik dalam suatu organisasi) atau antar organisasi (yaitu, konflik antara dua atau lebih organisasi). Konflik intra-organisasi juga dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkatan (individu, kelompok, dll.) Di mana konflik itu terjadi. Atas dasar ini konflik intraorganisasi dapat diklasifikasikan sebagai intrapersonal, interpersonal, intragroup, dan intergroup.¹³ Sedangkan mayoritas konflik yang dimiliki oleh ketiga madrasah tersebut adalah intragroup. Sedangkan MAN 2 Banyuwangi karena bersinggungan dengan stakeholder di luar sekolah, maka ada tambahan berupa intergroup.

Strategi Penyelesaian Manajemen Konflik Madrasah Pasca Pandemi Covid-19 di Wilayah Tapal Kuda

Peneliti membuat tabel tentang Strategi Penyelesaian Manajemen Konflik yang terjadi di Madrasah Pasca Covid-19 yang meliputi MAN 1 Jember, MAN 2 Banyuwangi dan MAN Bondowoso sebagai berikut:

Tabel 5. Strategi Penyelesaian Manajemen Konflik di MAN 1 Jember, MAN Bondowoso, dan MAN 2 Banyuwangi

| NO. | Strategi penyelesaian Masalah | MAN 1 Jember | MAN 2 Banyuwangi | MAN Bondowoso |
|-----|-------------------------------|--------------|------------------|---------------|
|-----|-------------------------------|--------------|------------------|---------------|

| | | | |
|-------------------|---|--|--|
| Langkah stretegis | memaksimal kan media, home visit, dan tatap muka sesuai protokol Kesehatan | memaksimal kan rapat terbatas tatap muka, prioritaskan masalah urgen, dan segera selesaikan. | memaksimal kan media online, kunjungan berkala, dan bantuan paket data |
| evaluasi | penyemaan persepsi, menyiarkan hasil rapat terbatas dan menampung usulandan saran. | terbatas tapi tatap muka. Tiap lini menyampaik an keluhan dan segera ditangani. | Rapat zoom/tatap muka, memaksimal kan rapat terbatas dan menampung saran dan kritik. |

Berdasarkan tabel tersebut, maka jika melihat jenis gaya manajemen konflik M. Afzalur Rahim yaitu gaya integrasi, obligasi, dominasi, penghindaran, dan kompromi. maka gaya yang sering muncul adalah gaya mengintegrasikan. Gaya ini menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap diri dan orang lain. Gaya ini juga dikenal sebagai pemecahan masalah. Ini melibatkan kolaborasi antara para pihak (yaitu, keterbukaan, bertukar info, dan pemeriksaan perbedaan untuk mencapai jalan keluar yang bisa diterima oleh keduanya).²² Hal yang dilakukan ketiga madrasah itu adalah sama yaitu melibatkan banyak pihak dan tetap terbuka terhadap saran dan kritik. Hal ini merupakan ciri kepedulian tinggi yang ada pada gaya integrasi. Sedangkan Sulistyorini dan Muhammad Fathurahman membagi menganggap gaya tersebut sebagai Metode penyelesaian konflik melalui tiga cara menyelesaikan konflik yaitu dominasi, kompromi, dan memecahkan masalah secara integratif.²³ Yang dilakuan madrasah itu adalah yang integratif.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dan hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa:1) Proses identifikasi masalah manajemen konflik madrasah pasca pandemi covid-19 di wilayah Tapal Kuda berdasarkan teori konflik Tosi adalah masih pada tahap pertama berupa *antendents of conflict* atau permulaan konflik karena konflik yang terjadi tidak sampai terjadi gesekan pada tahap kedua dan kepala madrasah tersebut segera menyelesaikan konflik itu sebelum menjadi besar. 2) Proses klasifikasi manajemen konflik madrasah pasca pandemi covid-19 di wilayah Tapal Kuda adalah mayoritas konflik yang dimiliki oleh ketiga madrasah tersebut adalah intragroup. Sedangkan MAN 2 Banyuwangi karena bersinggungan dengan stakeholder di luar sekolah, maka selain intragroup juga ada tambahan berupa intergroup. 3) Strategi penyelesaian manajemen konflik madrasah pasca pandemi covid-19 di wilayah Tapal Kuda adalah gaya integratif karena ketiga madrasah itu adalah sama yaitu melibatkan banyak pihak dan tetap terbuka terhadap saran dan kritik.

Hal-hal yang bisa kami rekomendasikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kepada madrasah yang lain untuk dapat meniru dan meneladani penyelesaian konflik seperti ketiga madrasah tersebut agar tidak semakin besar, 2) Demi menghindari konflik intagroup kepala madrasah bisa bekerjasama dengan pihak lain diluar madrasah, 3) Karena mayoritas sumber konflik adalah media, maka madrasah dan pemerintah perlu lebih peduli dengan pemenuhan fasilitas media, 4) Sekolah harus membantu pihak yang berkonflik untuk memahami diri mereka sendiri dan bagaimana hal itu mempengaruhi orang lain, dan salah satu metode yang digunakan dalam hal ini adalah Pelatihan Kepekaan (*Sensitivity Training*), 5) Sekolah bekerja untuk mengubah konflik menjadi kompetisi atau diskusi yang bermanfaat dengan tujuan positif untuk kepentingan organisasi untuk mencapai tujuannya, 6) Pastikan bahwa kelompok umum memiliki kesempatan untuk berkomunikasi satu sama lain hingga membangun kepercayaan yang diperlukan untuk membangun hubungan kerja sama, 7) Mengadakan seminar, konferensi, dan refleksi diri untuk masing-masing bagian di berbagai tingkatan baik guru, atau wali murid tentang efek positif dari konflik dan menganggapnya sebagai kenyataan dalam organisasi yang tidak dapat dihindari karena merupakan elemen penting dari perubahan dan perlu untuk mengelolanya secara tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkannya, 8) Membentuk Program Bantuan Karyawan (*Employee Assistance Programs*), yang mengkaji masalah pribadi, kesehatan jasmani dan rohani serta profesionalitas karyawan, yang misinya dijalankan oleh spesialis profesional dari dalam atau luar organisasi, dan 9) Berhati-hatilah dalam menangani konflik dan gunakan strategi yang sesuai dengan situasi, tujuan, bentuk konflik, dan kemampuan manajer untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Nurhadi, Ali. Novela Angga Pratiwi, dan Badrus Soleh, “Penarikan Minat Masyarakat Sebagai Wujud Strategi Kepala Sekolah Dalam Membangun Citra Positif Lembaga di SMA Wachid Hasyim Pamekasan,” *re-JIEM: Research Journal of Islamic Education Management* 4, no. 2 (2021). <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/re-jiem/article/view/5847>
- Badan Pusat Statistik. *Statistik Pendidikan 2020*. Jakarta: BPS, 2020.
- Badan Pusat Statistik Jawa Timur. *Statistik Pendidikan Provinsi Jawa Timur 2019*. Surabaya: BPS, 2019.
- Bashori. “Manajemen Konflik Di Tengah Dinamika Pondok Pesantren Dan Madrasah” *Jurnal Muslim Heritage Vol.1 No.2* (2016).
- Efferi, Adri. “Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan”. *Quality: Jurnal Of Empirical Research In Islamic Education Vol. 1. No. 1* (2013)
- Hasan, Nor and Fifi Rahman. “KORELASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MULTIKULTURAL TERHADAP BUDAYA TOLERANSI SISWA DI SMK MIFTAHUL QULUB POLAGAN GALIS PAMEKASAN TAHUN 2018”. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management) 1 (2)*, (2022) <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v1i2.6864>.
- Kementerian Agama RI, “Data Lembaga Provinsi Jawa Timur,” Emis dashboard, <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/?content=data->

[statistik&action=prov&prov=35](#) diakses tanggal 14 Oktober 2021

- Fathorrahman & Zahiroh, "Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Iman Ganding Sumenep)", *AL-IMAN: Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan Vol.2 No.2* (2018)
- Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemah*. Jakarta: Tim Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, 2013.
- Khoeron, Moh. "Pandemi dan Dampaknya pada Pendidikan Madrasah" 21 Juni 2021, kemenag.go.id, <https://kemenag.go.id/read/pandemi-dan-dampaknya-pada-pendidikan-madrasah-wk7vz>, diakses tanggal 14 Oktober 2021.
- Pangabean, Rizal. *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*. Jakarta, PT Pustaka Alvabet, 2015.
- Rachman, Febriannur, Rio & Ilmaniya, Solehati. "Komunikasi Antarbudaya di Pondok Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Putri Miftahul Ulum Banyuputih Lumajang)." *Al-Insyiroh: Jurnal Studi Keislaman 6.2* (2020).
- Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations Third Edition*. London: QuorumBooks, 2010.
- Rifai, Fuad Yanuar Akhmad. *Manajemen Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan Ma'arif Kota Mungkid*. Tesis, STIE Widya Wiwaha, 2016.
- Santosa, Edi dan Budiati, Lilin. *Buku Tematik Modul IPEM4309 Manajemen Konflik*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2014.
- Sekretariat Negera RI. *Undang-Undang RI, No. 7 Tahun 2012*. Tentang Penanganan Konflik Sosial.
- Shanti, Hreelaita Dharma. "Kemendikbudristek ungkap kondisi pendidikan indonesia saat pandemi," 20 Agustus 2021, antara news.com, <https://www.antaraneews.com/berita/2340590/kemendikbudristek-ungkap-kondisi-pendidikan-indonesia-saat-pandemi>, diakses tanggal 14 Oktober 2021.
- Soh, Hafeesee. "Manajemen Konflik di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan." Tesis, UIN Raden Intan Lampung, 2018.
- Sulistiyorini, & Fathurrohman, Muhammad. *Esensi Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2014.
- Tjabolo, Siti Aisyah. *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*. Pustaka Setia, 2017.
- Usboko, Wilibrordus Cornelis. *Manajemen Konflik Interpersonal di Sekolah (Studi Multi Kasus di SMA Negeri 1 Kefamenanu dan SMAK Warta Bakti Kefamenanu, Timor, NTT)*. Tesis, Universitas Negeri Malang, 2013.
- Zazin, Nur. *Kepemimpinan dan Manajemen Konflik*. Yogyakarta: Absolute Media, 2020.