

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Tanggung jawab yang disandangkan kepada seorang dalam sebuah lembaga pendidikan termasuk Kepala Madrasah tidaklah sedikit. Kepala Madrasah harus mampu menjadi pemimpin yang kompeten terhadap kedudukannya sebagai seorang pemimpin atau manajer.

Menurut Hersey dan Blanchard, “pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi”.<sup>1</sup>

Kepemimpinan pendidikan merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasi individu-individu dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.<sup>2</sup> Seorang pemimpin tidak cukup menggerakkan ataupun mengkoordinasi individu-individu dalam organisasi pendidikan melainkan seorang pemimpin harus bisa mengatasi masalah-masalah yang terjadi dalam organisasinya karena sudah kita ketahui tidak semua organisasi itu berjalan seperti kemauan kita melainkan pasti ada konflik didalamnya, maka dari itu pemimpin harus mempunyai cara tersendiri dalam mengatasi segala hal konflik yang terjadi didalam organisasi yang dipimpinnya agar organisasi tersebut berjalan seperti apa yang diinginkan.

Kemampuan ataupun keterampilan merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan untuk dijadikan panutan oleh anggotanya agar menjadi bahan acuan bagi

---

<sup>1</sup> Aspizain Chaniago, *Pemimpin & Kepemimpinan* (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia, 2017), 2.

<sup>2</sup> Abd Haris, *Kepemimpinan Pendidikan* (T.T.: T.P., T.T.), 16.

anggota untuk menjalankan organisasi, kemampuan dari seorang pemimpin menjadi jaminan maju tidaknya lembaga yang dipimpinnya. Kepala madrasah merupakan faktor penentu dalam mengelola pendidikan di Madrasah demi tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, Kepala Madrasah dituntut untuk mempunyai pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang memadai.<sup>1</sup>

Pemberdayaan SDM dalam lembaga pendidikan sangatlah penting karena tidak mungkin pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya dalam lembaga pendidikan tanpa adanya SDM maka dari itu pemberdayaan SDM (pendidik dan tenaga kependidikan) sangatlah penting. Sebagai manajer, Kepala Madrasah berperan atau bertugas menyusun program, menyusun organisasi Madrasah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya Madrasah dan mengendalikan kegiatan. Seorang Kepala Madrasah memiliki peran pokok dalam pengelolaan personalia di Madrasah yakni untuk memahami dan menerapkan pengelolaan personalia dengan baik dan benar.<sup>2</sup>

Konflik pasti terjadi di sebuah organisasi ataupun dalam sebuah lembaga pendidikan. Maka dari itu kepala madrasah sebagai seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu berkomunikasi. Akan tetapi Kepala Madrasah sebagai pemimpin juga harus mampu dalam mengelola konflik.

Seorang pemimpin harus memiliki *Skill* atau kemampuan dalam mengelola konflik termasuk juga pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan karena tidak bisa dipungkiri lagi bahwasanya konflik pasti terjadi di suatu

---

<sup>1</sup> Ahmad Susanto, Konsep, Strategi Dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru (Depok: Prenada Media Group, 2016), 11.

<sup>2</sup> Ernaliza, Dkk, "Peranan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Guru", Jurnal Of Education Research, Vol. 1, No. 3, 2020, 1-2.

organisasi atau dalam sebuah lembaga pendidikan hal itu bisa terjadi ketika pergantian kepala madrasah, ataupun terjadi ketika pembagian kerja guru dan lain-lain. Konflik biasanya timbul dalam lembaga organisasi yang disebabkan adanya masalah-masalah komunikasi, kesalahpahaman, hubungan pribadi, latar belakang pendidikan, sosial ekonomi, pengalaman, atau struktur organisasi<sup>3</sup>

Tidak jarang kita temui konflik yang terjadi di lembaga pendidikan di antaranya konflik antar pendidik maka dari itu kepala madrasah harus mampu untuk mengatasi segala konflik yang terjadi di lembaga pendidikan agar tujuan madrasah sesuai dengan apa yang di harapkan. Tugas Kepala Madrasah dalam mengelola sumber daya baik manusia maupun non manusia merupakan peran yang tidak mudah. Tugas tersebut membutuhkan aneka keterampilan yang dibagi atas dua bagian yakni lima keterampilan pokok dan dua kemampuan tambahan.<sup>4</sup>

Konflik suatu hal yang datang tanpa diiningkan terkadang konflik terjadi secara tiba-tiba terlebih dalam sebuah lembaga pendidikan, ketika dalam sebuah lembaga pendidikan terjadi yang namanya konflik maka peran kepala madrasah sangat berpengaruh dalam mengatasi konflik tersebut, karean jika di biarkan maka yang akan terjadi tujuan organisasi atau lembaga pendidikan tidak akan sesuai dengan apa yang di inginkan ataupun yang sudah di tetapkan, kepala madrasah harus mempunyai cara dalam mengatasi hal tersebut karena kepala madrasah adalah pundak dari sebuah lembaga pendidikan. Karena konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh

---

<sup>3</sup> Sumaryati, "Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Kabupaten Lampung Timur", *Jurnal Ijtimaiyya*, Vol. 12, No. 2, 2019, 3.

<sup>4</sup> Ahmad Muslim, "Manajemen Konflik Interpersonal Di Sekolah", *Jurnal Paedagogy*, Vol. 1, No. 1, 2014, 17.

seseorang terhadap terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang diharapkannya.<sup>5</sup>

Perbedaan pendapat juga menjadi salah satu pemicu terjadinya konflik dalam lembaga pendidika seharusnya dari perbedaan pendapat tersebut menjadi bahan untuk menciptakan sesuatu yang luar biasa, ketika hal itu terjadi peran pemimpin akan sangat di butuhkan agar perbedaan pendapat tidak menjadi konflik melainkan menjadi suatu konsep atau ide untuk menciptakan sesuatu yang baru. Perbedaan pandangan antar perorangan juga dapat mengakibatkan konflik. Suatu konflik bukanlah harus kita hindari, akan tetapi bagaimana kita dapat mengelola konflik tersebut sehingga dapat menjadi suatu kerjasama yang produktif.<sup>6</sup>

Konflik yang tidak terselesaikan dapat merusak lingkungan kerja sekaligus orang-orang di dalamnya. Oleh karena itu, konflik harus mendapat perhatian.<sup>7</sup>

Konflik yang tidak dapat dikelola dengan tepat dapat mengganggu aktivitas seseorang atau sekelompok orang dalam bekerja. Pelaku konflik merasakan tidak tenang, tidak focus dan merasa gelisah karena pada saat bekerjapun pikirannya selalu dibayang-bayangi oleh konflik yang sedang dialami.<sup>8</sup>

Suasana kerja atau kegiatan-kegiatan dalam sebuah lembaga pendidikan akan menjadi dinamis apabila konflik yang terjadi dalam lembaga pendidikan

---

<sup>5</sup> Mohamad Muspawi, "Manajemen Konflik Upaya Penyelesaian Konflik Dalam Organisasi", *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora*, Vol. 16, No. 2, 2014, 46.

<sup>6</sup> Ainur Rofiq, "Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru", *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 2, 2018, 1.

<sup>7</sup> Rusdiana, *Manajemen Konflik* (Bandung: Cv Pustaka Setia, 2015), 168.

<sup>8</sup> Weni Puspita, *Manajemen Konflik* (Yogyakarta: Cv Budi Utama 2018), 41.

tersebut dapat dikelola dan diselesaikan dengan baik, dimana seluruh staf-staf akan lebih kritis terhadap perkembangan sebuah lembaga pendidikan, dan pastinya setiap individu maupun kelompok akan selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja terbaik mereka untuk mencapai sebuah tujuan lembaga pendidikan tersebut. Dalam konflik (*Conflict Effect/ Conflict Impact*), konflik yang tidak dapat dikelola secara baik menyebabkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja dan berakibat terhadap menurunnya produktivitas kerja.<sup>9</sup>

Kepala madrasah juga harus melakukan identifikasi terhadap akar-akar yang dapat menimbulkan sebuah konflik supaya konflik yang sudah terjadi sebelumnya tidak akan terjadi lagi dimasa yang akan datang. Menurut Mulyasa kehadiran konflik itu biasanya diawali munculnya bibit konflik, sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, menentukan langkah preventif secara tepat.<sup>10</sup>

Konflik menjadi salah satu kajian menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Kehadiran konflik dalam studi Manajemen pendidikan selalu melekat dalam persoalan keseharian yang dialami pengelola lembaga pendidikan. Berdasarkan hal itu, pengelola pendidikan membutuhkan persepektif dan tanggung jawab yang lebih luas dalam penanganan konflik.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Siti Asiah Tjabolo, *Manajemen Konflik Teori Dan Aplikasi*, (T.T.: Pustaka Cendekia 2017), 27.

<sup>10</sup> Yusra Jamali, "Manajemen Pengelolaan Konflik Di Sekolah". *Jurnal Ilmiah Sustainable*, Vol. 1, No. 1, Juni 2018, 6.

<sup>11</sup> Adri Efferi, "Manajemen Konflik Dalam Lembaga Pendidikan", *Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Kudus*, 2.

Menurut Eisenhardt, konflik merupakan suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat (sudut pandang), baik itu terjadi dalam ukuran (organisasi), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota organisasi, kejelasan jurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan system imbalan yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat, baik pengaruh positif maupun pengaruh negative.<sup>12</sup>

Seorang pemimpin atau Kepala Madrasah adalah orang pilihan yang memiliki standart, dalam kepemimpinan ada beberapa macam standart seorang pemimpin diantaranya yaitu bisa mengelola konflik yang terjadi di dalam lembaga pendidikan maupun dalam organisasi. Konflik dapat terjadi kapan saja tanpa dapat diprediksi. Kepala Madrasah sebagai pemimpin di instansinya hendaknya memiliki kapasitas dan cara untuk menyelesaikan setiap permasalahan atau konflik yang terjadi di Madrasah. Konflik dapat diselesaikan dengan cara keterampilan tertentu.<sup>13</sup>

Konsekuensi apabila pengelola lembaga pendidikan tidak mampu mengendalikan konflik, maka konflik dapat menjadi Masalah yang serius dan akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja Madrasah. Dalam situasi inilah dibutuhkan mengelola situasi konflik antar personil Madrasah agar tidak berkembang dan dijadikan sebagai modal untuk meningkatkan kinerja.<sup>14</sup>

“Dari hasil penelitian sementara yang dilakukan oleh peneliti di MA Matsaratul Huda Panempun Pamekasan dengan bapak Mahalli

---

<sup>12</sup>Sri Wartini, “Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Teamwork Tenaga Kependidikan”, Jurnal Manajemen Dan Organisasi, Vol. Vii, No. 1, 2015, 2.

<sup>13</sup>Syaifulloh Nugroho, “Kontribusi Komunikasi Dan Keterampilan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru”, Vol. 7, No. 1, 2019, 3.

<sup>14</sup>Ernaliza, Dkk. “Peranan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Guru”, Jurnal Of Education Research, Vol. 1, No. 3, 2020, 2.

bahwasannya konflik antar pendidik bisa terjadi di setiap lembaga pendidikan, seperti terjadinya konflik kesenjangan komunikasi antara guru dengan guru lainnya yang diakibatkan oleh hal-hal tertentu, adapun cara kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik tersebut dengan cara memanggil guru yang terkait konflik ke kantor untuk diberi masukan-masukan serta arahan supaya konflik dapat terselesaikan dengan cepat”.

Konflik antar pendidik juga terjadi dalam lembaga pendidikan MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan, seperti halnya konflik prosedural dimana konflik ini terjadi ketika ada Dua guru yang saling adu argumen mengenai penataan prosedur yang akan ditetapkan oleh kepala madrasah dalam penerimaan siswa baru dimasa pandemi Covid-19, hal ini menimbulkan konflik karena adanya ketidakselarasan mengenai isi pikiran antara kedua belah pihak, sehingga konflik antar pendidik terjadi. Akan tetapi dalam mengatasi konflik antar pendidik, kepala madrasah sebagai pemegang jabatan tertinggi tentunya akan memiliki strategi untuk mengatasi konflik tersebut sehingga dari adanya konflik tersebut tidak memberikan dampak yang buruk terhadap lembaga pendidikan. Salah satu strategi yang di terapkan untuk menyelesaikan konflik itu dengan cara memanggil guru yang bersangkutan untuk diberikan solusi terkait dengan konflik yang dihadapi.<sup>15</sup>

Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengangkat judul terkait dengan “Peran Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik antar pendidik di MA Madsaratul Huda Panempan Pamekasan” karena peneliti ingin menggali lebih dalam lagi bagaimana cara ataupun peran kepala madrasah dalam mengatasi konflik antar pendidik. Karena setiap pendidik biasanya mempunyai konflik yang bisa mengganggu terhadap kinerja pendidik itu sendiri. Maka dari itu hal ini dirasa sangat perlu dilakukan kepala madrasah untuk memberikan solusi

---

<sup>15</sup> Muhammad Mahalli, S. Pd.I., Mm, Kepala Madrasah Ma Matsarul Huda Panempan Pamekasan, Wawancara Langsung (05 Januari 2021),

terkait dengan konflik yang dihadapi pendidik untuk menjaga ke stabilan pendidik dalam memberikan pembelajaran terhadap peserta didik.

### **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana peran kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan?
2. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan?
3. Bagaimana hambatan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan?

### **C. Tujuan Penelitian.**

1. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan?
2. Untuk mengetahui Bagaimana strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan?
3. Untuk mengetahui hambatan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan?

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan secara teoritis

Penelitian ini secara umum diharapkan dapat memberikan sumbangan ide dalam menyelesaikan konflik antar pendidik untuk meningkatkan kinerja guru, agar dapat terus maju dalam dunia pendidikan.

## 2. Kegunaan secara praktis

Secara peraktis diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan nilai positif bagi beberapa kalangan antara lain sebagai berikut:

### a. Bagi diri sendiri

Penelitian tentang Peran Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik antar Pendidik Di MA Matsaratul Huda Panempun Pamekasan dapat dijadikan acuan atau pedoman untuk lebih memajukan lagi manajemen yang ada di lembaga tersebut, supaya dapat selalu bergerak maju di dunia pendidikan, semoga dengan adanya penelitian tersebut dapat bermanfaat sehingga lembaga tersebut benar-benar menjadi lembaga yang diinginkan masyarakat sekitar dan masyarakat umum.

### b. Bagi IAIN Madura

Penelitian ini bisa di jadikan referensi sebagai bahan ajar mahasiswa khususnya perodi Manajemen pendidikan islam sehingga mampu memberikan ilmu pengetahuan kepada mahasiswa dalam mengembangkan sebuah lembaga agar terus melakukan terobosan-terobosan baru untuk menciptakan ide-ide kreatif untuk memajukan pendidikan di Indonesia.

### c. Bagi MA Matsaratul Huda

Melalui penelitian ini, mampu memberikan gagasan yang akan memberikan dampak positif terhadap perkembangan MA Matsaratul Huda supaya dapat menjadi lembaga yang diinginkan oleh masyarakat, dan menjadi lembaga yang terus maju dalam dunia pendidikan.

### **E. Definisi Istilah**

Definisi istilah ini digunakan untuk menghindari kesalah pahaman pembaca sehingga penulis perlu membahasnya:

1. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin lembaga pendidikan yang disandangkan berbagai tugas dan tanggung jawab untuk membina dan mengembangkan madrasah.
2. Konflik adalah suatu perbedaan yang menimbulkan peselisihan antara individu satu dengan individu lainnya.
3. Pendidik adalah orang yang disandangi tanggung jawab untuk memberikan asupan ilmu pendidikan kepada peserta didiknya guna untuk mengembangkan semua kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik.

### **F. Kajian Terdahulu**

Kajian terdahulu ialah penelusuran terhadap karya ilmiah yang pernah dilakukan oleh orang lain. Adanya kajian terdahulu, peneliti dapat membandingkan letak persamaan dan perbedaan karya ilmiah orang lain dengan karya ilmiah yang dibuat oleh peneliti. Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Peran Kepala Madrasah Dalam Menyelesaikan Konflik antar pendidik Di MA Matsaratul Huda Panempun Pamekasan sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Halimatussakdiah pada Tahun 2018 dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penanggulangan Konflik Antar Guru Di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah” penelitian tersebut membahas tentang model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam menanggulangi konflik antar guru. Letak kesamaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Halimatussakdiah dengan peneliti terletak pada

pokok yang diteliti yakni konflik antar pendidik dan metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode kualitatif. Sedangkan yang membedakan antara penelitian yang dilakukan oleh Halomatussakdiah dengan peneliti terletak pada fokusnya yakni dalam penelitian yang dilakukan oleh Halimatussakdiah lebih condong pada tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih condong pada peran kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik

Penelitian yang dilakukan oleh R. M. Amin J. Alfatih pada Tahun 2020 yang berjudul “Strategi Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Di MA Al-Hikam Jakarta”. Penelitian tersebut membahas tentang strategi Kepala Madrasah, fungsi Kepala Madrasah, konflik dan penyelesaiannya. Letak kesamaan hasil penelitian yang dilakukan oleh R. M. Amin J. Alfatih dengan peneliti ialah terletak pada pembahasan strategi kepala madrasah dalam mengelola konflik dan metode penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan yang membedakan antara penelitian yang dilakukan R. M. Amin J. Alfatih dengan peneliti ialah terletak pada tahun, lokasi dan fokus penelitian. jika penelitian R. M. Amin J. Alfatih dilakukan pada tahun 2020 di MA Al-Hikam Jakarta dan penelitiannya hanya fokus pada penyelesaian konflik dalam lembaga pendidikan secara umum sedangkan peneliti melakukan penelitian pada tahun 2021 di MA Matsaratul Huda Panempan Pamekasan dan penelitiannya fokus pada peran kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar pendidik.