

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN
KONFLIK DI MAN 3 BANDA ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

NAMIAH DAULAY

NIM. 200206001

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY

BANDA ACEH

T.A 2023/2024

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KONFLIK
DI MAN 3 BANDA ACEH**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh
Sebagai Beban Studi untuk Memperoleh Gelar Sarjana
dalam Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh

**NAMIAH DAULAY
NIM. 200206001
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Di setujui oleh :

Pembimbing I


Dr. Sri Rahmi, MA
NIP. 197704162007102001

Pembimbing II


Ainul Mardhiah, MA.Pd
NIP. 196705232014112001

AR - R A N I R Y

**STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN
KONFLIK DI MAN 3 BANDA ACEH**

SKRIPSI

Telah Diuju oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus
serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Pada Hari/Tanggal Jumat, 22 Desember 2023 M
9 Jumadil Akhir 1445 H

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,


Nurussalami, S.Ag., M.Pd
NIP. 197902162014112001

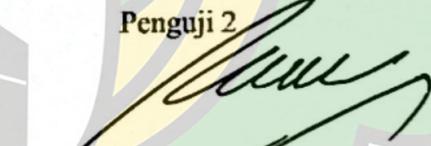
Sekretaris


Dr. Cut Nya Dhin, M.Pd
NIP. 196705232014112001

Penguji 1

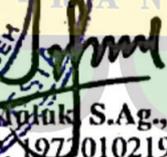

Dr. Murni, M.Pd
NIDN. 2107128201

Penguji 2


Drs. Mardin, M.A
NIP. 196716121991031002



Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry
Darussalam Banda Aceh


SAFRI S. Ag., M.A., M.Ed., Ph.D.
NIP. 197101021997031003



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Namiah Daulay
NIM : 200206001
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul : **Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik Di MAN 3 Banda Aceh** adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sebagai sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Banda Aceh, 5 Desember 2023

Yang Menyatakan,



AR - RANIRY

ABSTRAK

Nama : Namiah Daulay
NIM : 200206001
Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik Di
MAN 3 Banda Aceh
Tebal Skripsi : 93
Pembimbing 1 : Dr. Sri Rahmi, MA
Pembimbing 2 : Ainul Mardhiah, MA.Pd
Kata Kunci : Strategi Kepala Madrasah, Pengelolaan Konflik

Konflik adalah masalah yang dapat terjadi di berbagai organisasi/lembaga, termasuk madrasah. Dalam menghadapi konflik antar guru pada saat pemilihan guru untuk menjabat dalam struktur organisasi sekolah, kepala madrasah memiliki beberapa metode dalam menyelesaikan konflik agar tidak berdampak negatif pada lingkungan sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh 2) Untuk mengetahui kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh. Adapun jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif, dengan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari 3 informan yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan 1 guru wali kelas X-MIA-3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 1) metode yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik terkait sistem pemilihan anggota struktur organisasi adalah menggunakan 4 metode yaitu metode menstimulasi konflik, metode mengurangi konflik, metode mengelola konflik, dan metode konsiliasi. 2) adapun kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik yaitu adanya kesalahpahaman dan kurang memahami aturan yang terjadi dalam diri pihak yang terlibat konflik sehingga mengakibatkan perbedaan pendapat. Dengan adanya metode yang digunakan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik, permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik meskipun hal tersebut tidak luput dari yang namanya kendala.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah-nya kepada umat-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat dan salam tidak lupa penulis curahkan keharibaan Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya dari alam kebodohan kepada alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti halnya yang kita rasakan pada saat ini. Tidak lupa juga penulis sampaikan kepada keluarga dan sahabat beliau yang telah berpartisipasi dengan beliau menyebarkan agama islam dipermukaan bumi ini. Adapun judul skripsi ini yaitu: “STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KONFLIK DI MAN 3 BANDA ACEH”.

Skripsi ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, pengarahan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis menyampaikan ungkapan rasa terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Prof. Safrul Muluk, S.Ag, M.A., M.Ed., Ph.D selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Wakil Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh beserta seluruh stafnya.

3. Dr. Safriadi, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam beserta seluruh stafnya.
4. Dr. Sri Rahmi, MA selaku pembimbing I yang telah memberikan banyak arahan dan bimbingan yang sangat berarti demi kesempurnaan skripsi ini.
5. Ainul Mardhiah, MA.Pd selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta kepeduliannya untuk dapat membimbing skripsi ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.
6. Nurmayuli, M.Pd selaku penasehat akademik dari penulis.
7. Pihak MAN 3 Banda Aceh yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian sehingga sangat membantu penulis dalam memberi dan melengkapi data untuk menyelesaikan skripsi ini.

Atas segala bantuan dan partisipasinya semoga Allah memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak, dan semoga dapat bermanfaat untuk kita semua. Demikian juga penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan, maka dari itu penulis memohon kritik dan saran untuk perbaikan skripsi ini kedepannya.

Banda Aceh, 01 April 2023

Penulis,

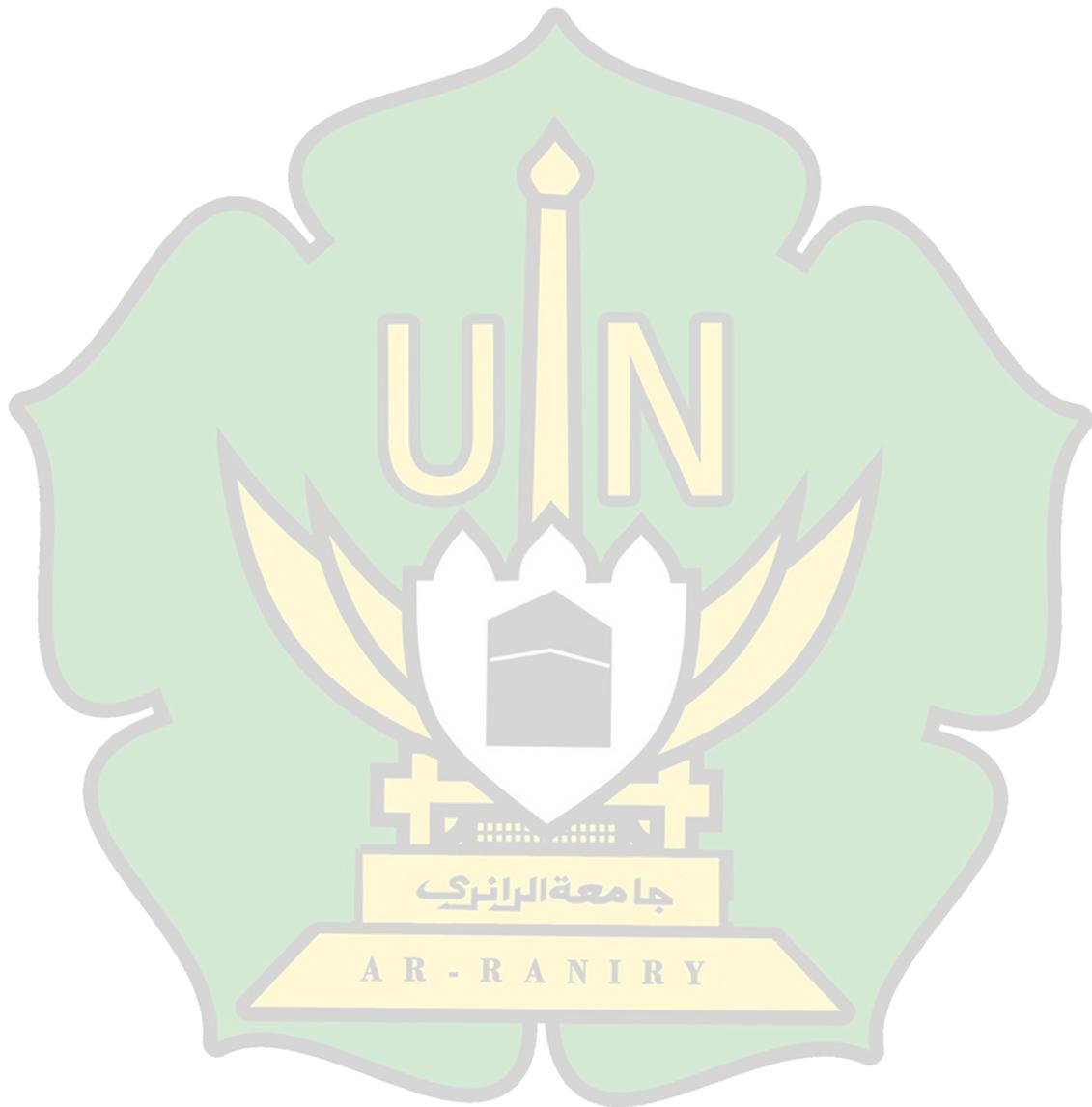
Namiah Daulay

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, serta Shalawat dan salam yang selalu disanjungkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, Alhamdulillah penulis telah menyelesaikan skripsi ini, dan skripsi ini penulis persembahkan kepada :

1. Ayah tercinta Tajuddin Daulay, terimakasih atas doa dan kerja keras ayah untuk pendidikan mia, semangat dan motivasi yang tidak pernah henti ayah berikan untuk mendukung dan memberikan bekal moral maupun material demi cita-cita mia.
2. Umak tersayang Siti Hawa Lubis yang begitu tulus dan ikhlas dalam memberikan kasih dan sayang untuk mia, selalu sabar dalam membimbing dan mengajarkan mana yang baik dan tidak baik dalam perjalanan hidup ini, dan tidak henti-hentinya berdoa untuk kebaikan anak ke empatnya ini.
3. Abang MHD. Ali Mukmin Daulay, abang Jasman Daulay, abang Ahmad Yani Lubis, kakak Wiwin Regina Simanjuttak, kakak Rosniah Daulay dan adikku tercinta Mahyuni Daulay yang selalu mendoakan, mendengarkan curhatan mia dan memberikan nasehat-nasehat agar menjadi pribadi yang baik untuk kedepannya.
4. Seluruh keluarga besarku yang selalu mendukung, memotivasi dan memberikan nasehat untuk terus melanjutkan pendidikan sampai tercapainya cita-cita.

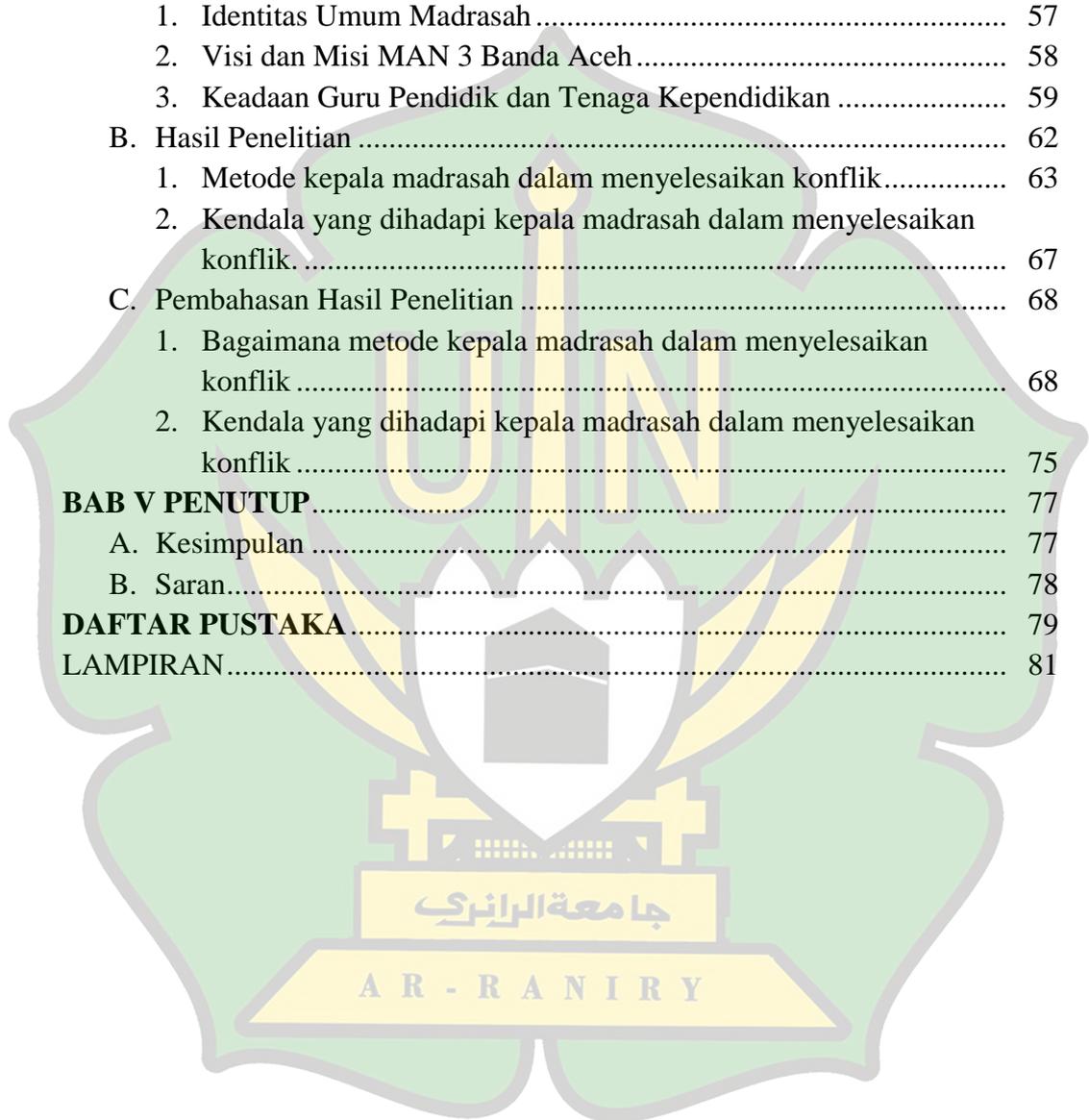
5. Dan seluruh sahabat, teman yang banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini dan memberikan semangat dalam keadaan apapun.



DAFTAR ISI

LEMBARAN JUDUL.....	i
PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
PERSEMBAHAN.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Kajian Terdahulu Yang Relevan.....	6
F. Penjelasan Istilah.....	9
G. Sistematika Penulisan	10
BAB II KAJIAN TEORI	12
A. Konsep Strategi Kepala Madrasah.....	12
1. Pengertian Strategi	12
2. Pengertian Kepala Madrasah.....	15
3. Pengertian Strategi Kepala Madrasah.....	17
4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah	24
B. Pengelolaan Konflik.....	27
1. Pengertian Manajemen Konflik.....	27
2. Jenis-Jenis Konflik.....	31
3. Faktor-Faktor Penyebab Konflik.....	31
4. Sumber Konflik.....	34
5. Metode Menghadapi Konflik.....	35
6. Dampak Konflik.....	40
C. Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Jenis Penelitian.....	49
B. Lokasi Penelitian.....	49
C. Subjek Penelitian.....	49
D. Kehadiran Penelitian	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Metode Dokumentasi.....	52

G. Instrumen Pengumpulan Data.....	52
H. Teknik Analisis Data.....	53
I. Uji Keabsahan Data.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	56
A. Sejarah Berdirinya MAN 3 Banda Aceh.....	56
1. Identitas Umum Madrasah	57
2. Visi dan Misi MAN 3 Banda Aceh	58
3. Keadaan Guru Pendidik dan Tenaga Kependidikan	59
B. Hasil Penelitian	62
1. Metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik.....	63
2. Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik.....	67
C. Pembahasan Hasil Penelitian	68
1. Bagaimana metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik	68
2. Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik	75
BAB V PENUTUP.....	77
A. Kesimpulan	77
B. Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	81



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Identitas Umum MAN 3 Banda Aceh.....	60
Tabel 1.2 Jumlah Guru Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	62



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Keputusan Pembimbing Skripsi dari Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry
- Lampiran 2 Surat Permohonan untuk Melaksanakan Penelitian dari Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry
- Lampiran 3 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari MAN 3 Banda Aceh
- Lampiran 4 Instrumen (Pedoman wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, dan guru)
- Lampiran 5 Dokumentasi saat Penelitian di MAN 3 Banda Aceh



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagai salah satu bentuk organisasi sosial melibatkan berbagai unsur, yaitu guru, siswa, dan orang tua. Unsur-unsur tersebut merupakan suatu sistem yang saling terkait erat antara satu komponen lainnya dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan. Keterpaduan dan kesamaan visi dari unsur guru dan orang tua mutlak diperlukan dalam menyatukan langkah dan tindakan. Namun demikian, guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan, karena gurulah pelaksana langsung proses pendidikan di sekolah.

Kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sekolah sebagai organisasi sosial memiliki tujuan yang harus dicapai bersama oleh seluruh guru sebagai unsur pelaksana proses pendidikan di sekolah. Pencapaian tujuan dihadapkan pada berbagai perubahan atau inovasi dalam

organisasi, yang sering kali guru-guru kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang ada.

Di samping itu, selain tujuan organisasi sebagai tujuan bersama yang harus dicapai, setiap individu guru memiliki pula tujuan secara perseorangan, seperti : penghargaan dan pengakuan dari orang lain terhadap prestasi dalam pelaksanaan tugas, serta gaji dan insentif yang layak. Adanya tujuan-tujuan individu yang dibawa masuk dalam organisasi sekolah, sering terjadi adanya ketidak seimbangan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu pada setiap guru. Terjadinya ketidakseimbangan yang diiringi dengan kekurangmampuan guru menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi sering menimbulkan perbedaan pendapat yang mengarah pada terjadinya pertentangan diantara guru dengan guru, bahkan antara guru dengan kepala madrasah ataupun antara guru dengan orang tua siswa. Pertentangan tersebut menimbulkan masalah dalam sekolah, yang sering dikenal dengan istilah konflik.

Konflik adalah segala macam bentuk hubungan antar manusia yang mengandung sifat berlawanan. Konflik menimbulkan risiko-risiko tertentu yang membawa dampak positif (konstruktif) atau negatif (destruktif) tergantung manajemennya.¹

Konflik yang terjadi dalam suatu sekolah hendaknya dapat diatasi dengan baik, sehingga konflik dapat menjadi energy yang dasyat untuk melakukan perubahan positif. Dengan kata lain, bahwa konflik harus dapat dikelola dengan

¹Imam Machali dkk. *Prooceeding The 1st Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM)*. (Yogyakarta : Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018) hlm. 3-4

berbagai teknik yang sesuai sehingga konflik menjadi pemacu kemajuan sekolah. Kepala madrasah sebagai pemimpin sekolah hendaknya menguasai teknik-teknik manajemen atau penyelesaian konflik.

Konflik bisa bersumber dari perbedaan atau keanekaragaman latar belakang komunitas sekolah, aturan-aturan yang sangat ketat, beban kerja personil sekolah yang cukup berat, karakter kepemimpinan yang otoritatif, atau adanya aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan baru kepala sekolah yang dipandang kurang aspiratif, akomodatif, atau sepihak. Konflik oleh sebagian besar orang dianggap selalu berdampak negatif. Padahal, dalam kondisi tertentu konflik perlu dimunculkan untuk kepentingan perubahan dan pengembangan organisasi sekolah. Oleh karena itu, pengetahuan tentang teknik dan cara mengelola konflik organisasi secara efektif begitu penting dikuasai oleh para kepala sekolah.

Konflik tidak semerta-merta menjadi hal negatif yang merusak, namun jika konflik dapat dimanfaatkan atau diolah secara baik, akan menjadi hal positif yang membangun bagi sekolah dan dapat menunjang sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Kuncinya seorang kepala madrasah harus kompeten dan berperan aktif dalam pengelolaan dinamika konflik. Konflik yang terjadi akan menjadi sebuah anugerah apabila berhasil dalam pengelolaannya, namun sebaiknya apabila konflik dianggap secara negatif, maka akan terjadi bencana baik yang sifatnya besar maupun yang kecil.

Tidak dapat dipungkiri, menyelesaikan dan mengatasi konflik adalah tantangan yang besar baik bagi pihak yang berkonflik maupun kepala madrasah.

Menghindari konflik bukanlah hal baik untuk dilakukan meskipun hal tersebut merupakan cara untuk meminimalisir rasa tidak nyaman, akan tetapi dengan kemampuan untuk mengidentifikasi konflik, memahami polanya, dan mampu membawa resolusi yang cepat dan adil untuk konflik akan membantu untuk menyelesaikan masalah tersebut. Maka disinilah terlihat bahwa betapa pentingnya suatu strategi kepala madrasah dalam melakukan pengelolaan konflik antar guru dalam lembaga sekolah yang dipimpinnya.

Berdasarkan hasil observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti, di MAN 3 Banda Aceh termasuk madrasah yang tidak dapat terlepas dari konflik. Adapun permasalahan yang terjadi di MAN 3 Banda Aceh yaitu konflik antar guru, dimana pada saat pemilihan guru untuk menjabat dalam struktur organisasi sekolah terdapat beberapa guru yang menginginkan jabatan yang sama. Dimana di dalam struktur sekolah tersebut terdapat satu guru per bidang. Sehingga hal tersebut dapat mengakibatkan terjadinya konflik, dikarenakan dapat menurunkan keharmonisan yang sudah dibangun dan kelancaran dalam membuat struktur sekolah. Untuk menghindari terjadinya konflik baiknya guru tersebut harus memastikan apakah sanggup dalam menjalankan tugas, memastikan persyaratan untuk memiliki posisi yang diinginkan memenuhi atau tidak. Dengan hal itu juga tidak menutup kemungkinan terjadinya konflik.

Berdasarkan deskripsi di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di MAN 3 Banda Aceh dengan judul “ Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik Di MAN 3 Banda Aceh”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh?
2. Apa saja kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat di ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teori khususnya pada bidang kajian pengelolaan konflik di lembaga pendidikan.

2. Secara Praktis

a. Bagi Lembaga

Skripsi ini diharapkan menjadi pedoman atau acuan dalam pengelolaan konflik antar guru dengan guru disekolah atau madrasah.

b. Bagi Mahasiswa

Skripsi ini diharapkan mampu memberikan tambahan ilmu dan tambahan wawasan khususnya mahasiswa jurusan Manajemen Pendidikan

Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh tentang pengelolaan konflik di madrasah.

c. Bagi Peneliti

Skripsi ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan atau wawasan, pengalaman, serta kajian dalam memahami pengelolaan manajemen konflik yang terjadi antara guru dengan guru di madrasah.

E. Kajian Terdahulu Yang Relevan

Dalam penelitian R. M. Amin J. Alfatih dengan judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik di MA Al-Hikmah Jakarta” dari fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2020 penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan fokus terhadap bentuk konflik yang timbul dalam intraorganisasi MA Al-Hikmah Jakarta terdiri dari konflik hierarki, konflik divisional, dan konflik lini-staf. Strategi yang diterapkan oleh kepala MA Al-Hikmah Jakarta dalam mengelola konflik intraorganisasi adalah dengan bentuk metode penyelesaian kompromi, dengan mengacu pada identifikasi masalah yang ada dan pengambilan keputusan. Implementasi bentuk strategi kepala MA Al-Hikmah Jakarta dengan cara mengidentifikasi masalah, serta mengumpulkan pihak-pihak yang terkait untuk selanjutnya bermusyawarah hingga dapat menyelesaikan berbagai konflik yang ada.²

² R.M. Amin J. Alfatih “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di MA Al-Hikmah Jakarta” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2020)

Dalam skripsi yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul)” oleh Didik Kurniawan, membahas tentang strategi kepemimpinan Kepala madrasah dalam mengelola konflik di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul dan bentuk konflik yang terjadi dalam lembaga tersebut. Penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah MTs Negeri Wonosari Gunungkidul dalam menangani konflik dalam lembaganya yang melibatkan guru staff dan karyawan, mendapatkan hasil yang baik, karena dalam setiap pengambilan keputusan dalam penyelesaian konflik ditangani dengan sikap yang demokratis dan tidak otoriter.

Adapun bentuk konflik di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul yaitu konflik individu, konflik antar individu, dan konflik antar kelompok dalam skripsi yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul)” oleh Didik Kurniawan, membahas tentang strategi kepemimpinan Kepala madrasah dalam mengelola konflik di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul dan bentuk konflik yang terjadi dalam lembaga tersebut. Penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah MTs Negeri Wonosari Gunungkidul dalam menangani konflik dalam lembaganya yang melibatkan guru staff dan karyawan, mendapatkan hasil yang baik, karena dalam setiap pengambilan keputusan dalam penyelesaian konflik ditangani dengan sikap yang demokratis dan tidak otoriter. Adapun bentuk konflik di MTs Negeri Wonosari

Gunungkidul yaitu konflik individu, konflik antar individu, dan konflik antar kelompok.

Dalam penelitian yang dilakukan Evalina dengan judul “Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik di SMP Negeri 17 Kabupaten Tebo Jambi Tahun Pelajaran 2018/2019” penelitian ini mengungkapkan tentang peran kepala madrasah dalam manajemen konflik sebagai educator, manajerial. Administrator, supervisor, leader, inovator, dan inovator menggunakan metode penelitian kualitatif. Dari hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah yang paling bagus dilihat dari peran kepala sekolah dalam manajemen konflik adalah sebagai educator dan yang belum terlaksana dengan baik yaitu peran dan fungsi kepala sekolah sebagai inovator karena kepala sekolah memiliki satu perbedaan pendapat yaitu dalam proses pembaharuan yang dilakukan disekolah, kepala sekolah mengatakan tidak terjadi konflik dan telah mengantisipasi sebelum mengambil keputusan, akan tetapi para guru mengatakan adanya konflik yang terjadi didalam proses pembaharuan disekolah dan kepala sekolah sudah menyelesaikan konflik tersebut dengan cara menganalisis setiap konflik yang terjadi dan memberi solusinya bersama-sama di SMP Negeri 12 Kabupaten Tebo Jambi.³

Ahliis noor Ahsan, dalam penelitiannya yang berjudul “Manajemen konflik Madrasah Aliah Negeri Laboratorium Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga” menjabarkan mengenai keadaan manajemen konflik yang ada di MAN Lab UIN Yogyakarta berdasarkan latar belakang historis MAN Lab UIN Sunan Kalijaga.

³ Evalina “Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik di SMP Negeri 17 Tebo Jambi” (Skripsi, Universitas Jambi, 2019)

Penelitian deskriptif kualitatif yang pengumpulan datanya dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Kemudian diperoleh hasil bahwa di MAN Lab UIN Sunan Kalijaga tipe konflik yang terjadi adalah konflik dalam individu itu sendiri, konflik antar individu, konflik anatar kelompok, dan konflik antar organisasi. Konflik yang ada dikelola dengan gaya konflik menghidar, kompetisi, kolaborasi, kompromi dan menggunakan metode manajemen konflik berupa menstimilis, menyelesaikan dann mengurangi konflik sesuai dengan peraturan yang ada sehingga didapatkan resolusi konflik yang konstruktif.

Persamaan penelitian di atas, dengan penelitian yang peneliti angkat adalah dalam pembahasannya mengenai manajemen konflik di sekolah. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini adalah peneliti tidak hanya membahas mengenai manajemen konflik saja, namun peneliti juga mengaitkannya dengan strategi kepala madrasah dalam melakukan pengelolaan konflik.

F. Penjelasan Istilah

1. Strategi

Secara estimologis dapat diartikan sebagai kiat, cara atau taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tindakan dan langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pengelolaan konflik di MAN 3 Banda Aceh.

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada madrasah. Kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepala madrasah MAN 3 Banda Aceh yang dipimpin oleh seorang guru yang disebut dengan Kepala Madrasah.

3. Pengelolaan Konflik

Manajemen konflik adalah usaha-usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan tindak mengganggu kinerja organisasi. Pengelolaan konflik yang dimaksud oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebuah proses dalam pengelolaan konflik dengan menyusun sejumlah strategi yang dilakukan oleh pihak-pihak berkonflik yang terdapat di MAN 3 Banda Aceh sehingga mendapatkan resolusi yang diinginkan.

G. Sistematika Penulisan

Bab I adalah pendahuluan berisikan mekanisme penelitian yaitu menguraikan secara berurutan kegiatan penelitian mulai dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penjelasan istilah, kemudian ditutup dengan sistematika penulisan.

Bab II penelitian akan membahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul, yaitu strategi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik. Bab III akan dibahas mengenai uraian tentang pendekatan jenis penelitian, lokasi

penelitian, subjek penelitian, kehadiran penelitian, teknik pengumpulan data, metode dokumentasi, instrumen pengumpulan data, teknik analisis data, uji keabsahan data, dan daftar pustaka. Dan Bab IV akan dibahas hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Sedangkan Bab V yakni penutup, berupa kesimpulan dan saran penelitian.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Strategi Kepala Madrasah

1. Pengertian Strategi

Secara etimologi strategi adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*. Adapun *strategos* dapat diterjemahkan sebagai “komandan militer” pada jaman demokratis Athena. Pada mulanya istilah strategi digunakan dalam dunia militer yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan suatu peperangan.

Sedangkan secara terminologi banyak ahli yang telah mengemukakan definisi dengan sudut pandang yang berbeda-beda namun pada dasarnya kesemuanya itu mempunyai arti atau makna yang sama yakni pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, diantaranya para ahli yang merumuskan tentang definisi strategi tersebut, salah satu proses dimana untuk mencapai suatu tujuan dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi pada suatu persaingan guna mencapai sasaran. Strategi mengenai kondisi dan situasi dalam proses *public* merupakan suatu yang perlu diperhatikan, tidak terkecuali dalam proses pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁴

⁴ Ebta Setiawan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, diakses melalui <https://kbbi.web.id/strategi>, Pada tanggal 25 Desember 2023.

Sedangkan strategi menurut istilah bahwa “suatu cara atau trik-trik yang digunakan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Strategi merupakan suatu rencana tindakan (rangkaian tindakan) yang termasuk juga dengan penggunaan suatu metode dan pemanfaatan dari berbagai sumber daya atau kegiatan dalam pembelajaran, ini berarti bahwa di dalam penyusunan rencana kerja baru sampai pada suatu proses penyusunan rencana kerja belum sampai pada tingkatnya. Strategi disusun untuk mencapai tujuan tertentu, artinya bahwa arah dari semua keputusan penyusunan strategi adalah pencapaian tujuan sehingga langkah-langkah dalam suatu pendidikan atau pembelajaran.⁵

Strategi merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi secara terus-menerus memperbaiki kualitas pelayanan, sehingga fokusnya diarahkan kepelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu cara atau ide-ide yang ditetapkan secara sengaja yang digunakan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Beberapa pendapat para ahli mengenai strategi yaitu antara lain :

- a. Menurut Imam Mulyasa, strategi adalah ilmu dan seni menggunakan kemampuan bersama sumberdaya dan lingkungan secara efektif yang terbaik, terdapat empat unsur penting dalam pengertian strategi yaitu

⁵ Ainul Mardhiah, Maera Julike. “Strategi Guru Kelas dalam Pengembangan Bakat Minat Peserta Didik di MIN 2 Ujung Baro Blangkejeren Gayo Lues”, journal Intelektualita, vol. 11. 2023, hlm 4

kemampuan, sumberdaya, lingkungan dan tujuan, empat unsur tersebut sedemikian rupa disatukan secara rasional dan indah sehingga muncul beberapa alternative pilihan yang kemudian dievaluasi dan diambil yang terbaik, lantas hasilnya diumumkan secara tersurat sebagai pedoman taktik yang selanjutnya turun pda lingkungan operasional.

- b. Menurut Chandler dalam Kuncoro, strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶
- c. Menurut Grant strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan yang berisi kriteria-kriteria atau alternatif untuk pengambilan keputusan, strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi, strategi sebagai target mewujudkan tujuan organisasi yang dijabarkan melalui visi dan misi.
- d. Menurut Siagian menyatakan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwasanya strategi adalah suatu perencanaan atau perumusan dalam

⁶ Erlina T.V Timpal, Agustinus B. Pati dan Fanley Pangemanan. *Strategi Camat Dalam Meningkatkan Perangkat Desa di Bidang Teknologi Informasi di Kecamatan Rahatan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara*. Jurnal Governance Vol. 1, No. 2, 2021 hlm. 3

membuat rencana kegiatan dan bagaimana cara agar kegiatan tersebut dapat terselesaikan dengan baik tanpa adanya kendala apapun.

2. Pengertian Kepala Madrasah

Pengertian kepala madrasah, jika diartikan perkata maka kepala berarti “pemimpin” di dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan madrasah merupakan terjemahan dalam bahasa arab yang disebut dengan istilah *madrasah*. Maka dari itu, madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi sebuah tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi, dapat disimpulkan secara sederhana yaitu kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah, dimana diselenggarakannya proses belajar dan mengajar ataupun tempat dimana terjadinya interaksi antar guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Madrasah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah ini disediakan untuk mencetak generasi yang lebih baik, berkualitas serta berakhlak mulia.⁷

Kepala sekolah adalah seseorang yang paling bertanggung jawab terhadap madrasah/sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam

⁷ Sri Rahmi, Khal Isnaya. “Penempatan Tenaga Kependidikan : Studi Peran Strategis Kepala Madrasah”. JMIE Vol. 2 No. 1. 2017, hlm. 31

lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah/madrasah tidak dapat bekerja sendiri, kepala sekolah/madrasah harus bekerja sama dengan para guru dan staf yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau pihak pemerintah setempat.

Hal ini sejalan dengan pendapat Daryanto bahwa kepala madrasah adalah “seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana menjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”.

Sedangkan kepala madrasah menurut Sudarman sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala madrasah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, di sini berarti dalam suatu sekolah seorang kepala madrasah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberi pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti kepala madrasah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

Dalam konteks pendidikan, kepala madrasah adalah seseorang yang mampu menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi/lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

Dengan demikian jelas bahwa setiap usaha untuk mempengaruhi kearah yang positif orang-orang yang ada hubungannya dengan pendidikan

dan pengajaran dapat dicapai dengan baik, maka dapat dikatakan usaha itu memerlukan peranan penting dari kepala madrasah.

Berdasarkan pengertian di atas, yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah seorang yang diberi amanat untuk memimpin suatu madrasah agar tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai yang ditetapkan.

3. Pengertian Strategi Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia pangkat dan integritas. Oleh karena itu kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan dan arah suatu organisasi. Strategi merupakan pola umum rentetan kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Kepala sekolah/madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Sebagai kepala sekolah/madrasah diuntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatan mutu dan kualitas pendidikan.

Strategi kepala madrasah adalah suatu cara atau metode yang digunakan oleh kepala madrasah dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan dalam upaya meminimalisir kegagalan. Strategi ini merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sebuah visi dan misi sekolah.

Kepala sekolah merupakan salah satu personel madrasah yang membimbing dan memiliki tanggung jawab bersama anggota lain untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini kepala madrasah sebagai motor penggerak sekaligus sebagai evaluator dari organ-organ yang ada dibawahnya. Tentunya sebagai seorang pemimpin harus memiliki karismatik agar dapat mempengaruhi orang lain dalam melakukan tindakan agar rencana yang telah ditetapkan bisa mencapai seperti yang diharapkan. Dalam hal ini masih banyak kepala madrasah yang gagal dalam mewujudkan sebuah cita-cita yang telah dibuat atau direncanakan.

Salah satu komponen yang sangat berpengaruh dalam lembaga pendidikan adalah guru. Untuk selalu meningkatkan kinerja guru tentunya seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi dalam meningkatkan kinerja guru agar dapat mengupayakan peningkatan pendidikan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mengikut sertakan seluruh tenaga pendidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Pemimpin sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi dalam sekolah/madrasah harus memiliki kemampuan untuk dijadikan teladan, itulah sebabnya pemimpin harus memiliki akhlak yang mulia. Selain itu, sebagai orang yang memiliki jabatan tertinggi, tidak ada lagi orang yang memerintah seorang pemimpin. Itulah sebabnya pemimpin harus mampu mengendalikan dirinya sendiri. Dengan kemampuan mengendalikan dirinya sendiri, pemimpin harus mampu untuk memerintah/memotivasi dirinya sendiri atau melarang atau mengendalikan dirinya sendiri.

Demikian pula kondisi-kondisi lainnya semacam keinginan kuat untuk mengembangkan diri, bersikap terbuka, menciptakan inovasi, bekerja keras, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses, pantang menyerah dan selalu mencari solusi, memiliki kepekaan sosial, merupakan karakteristik-karakteristik pokok yang harus dimiliki oleh pemimpin lembaga manapun.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi kepala sekolah/madrasah adalah kemampuan seorang kepala sekolah/madrasah dalam perencanaan yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran atau tujuan sekolah. Maka dari itu dapat dipahami bahwa strategi kepala sekolah/madrasah berarti upaya, siasat, atau langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala sekolah/madrasah dalam mencapai tujuan agar tercapai secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya itu dipengaruhi salah satunya oleh pimpinannya itu sendiri. Dengan adanya isyarat tersebut bahwa sebuah sekolah yang berinovasi dalam pendidikan dan

selalu mengalami pembaharuan secara terus menerus tentunya harus memiliki pemimpin yang inovatif pula agar sekolah bisa menjadi lembaga yang inovatif sesuai dengan tuntutan jaman. Jadi kepala sekolah/madrasah harus memiliki strategi khusus dalam mewujudkan visi dan misi suatu lembaga sekolah. Bernis, Bene dan Chin mengemukakan beberapa strategi perubahan inovatif yaitu “*Rational Emperitical strategi, Normal-Reeducative strategy and Power-courcive strategy dll*”.

1) *Rational Emperitical Strategy*

Strategi ini didasari atas asumsi bahwa suatu inovasi akan muncul dan dapat diminimalisasikan, selanjutnya diadopsi dan dihubungkan pihak-pihak terkait atau terkena suatu inovasi dan dapat mengambil manfaatnya.

2) *Normal-Reeducative Strategy*

Strategi ini di dasari atas asumsi bahwa inovasi akan berhasil jika pengguna produk inovasi itu merasakan adanya peningkatan dari proses aplikasinya. Strategi yang paling cocok dalam konteks normal reeducative dari proses inovasi. Manajemen sekolah adalah pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) bagi pihak-pihak yang berkepentingan langsung atau tidak langsung menurut satuan waktu tertentu. Kelebihan dari strategi ini yaitu melakukan proses perbaikan pendidikan, mampu mengubah keadaan sekolah, mampu memberdayakan sumber daya manusia di sekolah, meningkatkan mutu hasil belajar anak didik, sedangkan kelemahannya yaitu

aplikasi dari suatu inovasi seringkali tidak dirasakan segera, dan diketahui awalnya dan tidak diketahui akhirnya.

3) *Power-Coercive Strategy*

Kelebihan dari strategi ini adalah pola kerja manajemen pendidikan dapat diatur seragam secara nasional sedangkan kelemahannya yaitu matinya kreatifitas kepala sekolah yang menyelenggarakan tugas-tugas administrasi di sekolah.

4) *Fellowship strategy*

Strategi ini merupakan model strategi yang mengedapankan interaksi sosial. Kelebihan strategi ini adalah menghindari konflik, membuat suasana antara personil sekolah lebih dekat dan menyenangkan sedangkan kelemahan dari strategi ini terletak pada kemungkinan sulitnya memelihara kekompakan anggota panitia dalam proses kegiatan.

5) *Political strategy*

Strategi ini sering digunakan dalam perpolitikan atau urusan yang memerlukan pendekatan politik. Strategi ini sering dilakukan secara informal untuk mencapai tujuan formal yang bersifat hierarkis. Strategi ini sangat efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan telah diputuskan. Kelebihan strategi ini adalah biasanya efektif untuk mengimplementasikan gagasan yang telah direncanakan dan diputuskan

sedangkan kelemahannya adalah yang berkaitan dengan politik tidak jarang adanya pengingkaran atas janji atau kesepakatan.

6) *Economic strategy*

Kelebihan dari strategi ini yaitu mendapatkan dana dari banyak sumber sehingga dapat menunjang kebutuhan sekolah sedangkan kelemahannya yaitu sulit untuk mengalokasikan dana.

7) *Academic strategy*

Strategi ini sangat membantu perubahan ketika penelitian, mengetahui keadaan siswa dan sumber info lain dapat digunakan membahas permasalahan ini. Kelebihan dari strategi ini yaitu dapat memberdayakan seluruh tenaga pendidik maupun kependidikan dalam sebuah lembaga, kelemahannya yaitu waktu yang digunakan untuk menilai kondisi yang sulit itu tidak mencukupi.

8) *Engineering strategy*

Strategi yang memiliki dasar pemikiran bahwa jika penasihat dapat menciptakan perubahan lingkungan, orang-orang secara individual akan mengikutinya. Pemutusan pada perekayasa dapat membantu pengelola yang baru atau merekayasa lingkungan yang tidak stabil. Permasalahan biasanya terpusat pada janji emosional dan perorangan sejak ada kecenderungan untuk mengabaikan perasaan perorangan dari permulaan. Kelebihan dari strategi ini yaitu memberikan teladan kepada unsur sekolah

secara langsung namun kelemahannya yaitu kecenderungan merekayasa lingkungan.

9) *Military strategy*

Strategi yang mengandalkan kepada kemampuan perorangan atau lainnya. Strategi ini sangat minim digunakan dalam model pengembangan organisasi, tetapi memiliki beberapa kegunaan ketika ada yang benar-benar berantakan dalam organisasi. Sebagai contoh jika ada ancaman terhadap kerusakan fisik sekolah, sementara kekuatan militer dapat mencegah kerusakan fisik tersebut, berarti hal itu dapat dipakai. Kelebihan dari strategi ini yaitu mampu melindungi sekolah dari ancaman sedangkan kelemahannya kurangnya kerjasama antara anggota sekolah, dan terabaikannya kreatifitas/kemampuan anggota lainnya.

10) *Confrontation strategy*

Seperti strategi militer, konfrontasi mungkin lebih berguna bagi pengelola dari pada penasihat. Misalnya dalam kondisi ketika tingkat konflik yang tinggi, sebelum konflik itu menyebabkan kerusakan yang lebih besar maka konflik itu harus cepat di atasi.

Berdasarkan kutipan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa visi dan misi yaitu suatu pikiran yang melampaui realita sekarang, suatu yang diciptakan yang belum ada sebelumnya dalam rangka mencapai sebuah keberhasilan. Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi dimasa depan.

4. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah/sekolah sebagai individu merupakan komponen madrasah/sekolah yang paling utama di madrasah/sekolah berfungsi menjadi pemimpin (*top manager*) dalam menentukan sukses dan gagalnya suatu organisasi sekolah/madrasah. Sebagai seorang pemimpin yang sukses dapat dipastikan memiliki kemampuan mengelola organisasinya dan mampu mengantisipasi perubahan yang secara tiba-tiba, juga dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, serta sanggup membawa organisasinya kepada sasaran dalam jangka waktu tertentu.

Adapun tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) kepala sekolah/madrasah berdasarkan pasal 15 Permendikbud No. 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, adalah sebagai berikut :

- 1) Beban Kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepala Guru dan tenaga kependidikan.
- 2) Beban Kerja Kepala Sekolah bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
- 3) Dalam hal terjadi kekurangan Guru pada satuan pendidikan, maka Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

- 4) Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan, tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
- 5) Beban kerja kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

Selain itu dalam pasal 20 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah ada penegasan bahwa Kepala Sekolah tidak dapat merangkap sebagai pelaksana tugas jabatan lain lebih dari 6 (enam) bulan berturut-turut.

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tersebut, juga ditegaskan bahwa calon kepala sekolah harus lulus Pelatihan Calon Kepala Sekolah, sedangkan kepala sekolah yang sedang menjabat dan belum memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah. Bagi Kepala Sekolah yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.

Kepala sekolah/madrasah pasti mempunyai berbagai karakteristik dalam mewujudkan visi dan misi madrasah. Sehingga, kepala madrasah mempunyai berbagai jenis strategi yang akan dilakukan guna mewujudkan visi dan misi tersebut.

Kepala madrasah juga harus mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi, serta perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga, kepala madrasah diharapkan menjadi pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik lagi.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, harus memiliki berbagai kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan, seperti : a) Pembinaan disiplin; b) Pembangkitan motivasi; c) Penghargaan, penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif.

Dalam dunia pendidikan kepala sekolah/madrasah dituntut untuk bisa menjadi pemimpin ideal agar lembaga yang dipimpinnya bisa maju, menerapkan manajemen berkualitas, menghasilkan output berupa siswa yang berkualitas pula. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan kepala sekolah/madrasah yang mampu memahami peran dan tugasnya dengan baik.

Kepala sekolah/madrasah dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan dimaksudkan bahwa kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab dalam kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan dalam pengertian ini adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada kualitas pembelajaran serta semua staff yang mendukungnya. Karena

keberadaan anggota atau staff juga penting dalam organisasi. Dalam hal ini adalah di madrasah/sekolah.

Kepala sekolah/madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang bertugas mengkoordinasikan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah/madrasah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama untuk mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah/madrasah masing-masing.⁸

B. Pengelolaan konflik

1. Pengertian Manajemen Konflik

Konflik adalah interaksi dari beberapa keinginan dan tujuan yang berbeda dan berlawanan yang didalamnya perselisihan bisa di proses, akan tetapi tidak secara pasti diselesaikan. Dalam studi sosiologi, konflik berbeda dengan kekerasan. Konflik yang bermula dari keragaman pandangan dan perbedaan kepentingan, sebenarnya dapat dikelola sehingga mengarah pada nilai positif. Sebaliknya, konflik yang tidak dapat dikelola, melahirkan nilai negatif yang akhirnya berujung pada kekerasan atau sekelompok orang terhadap pihak lain yang dapat berupa kekerasan fisik maupun non fisik, karena tidak terpenuhinya keinginan dan kepentingan pihak pelaku kekerasan. Akibatnya, pihak yang mengalami tindak kekerasan mengalami situasi yang tidak aman dan trauma, baik secara pribadi maupun sosial.

⁸ Ngaisah, Siti Fatimah dan Benny Kurniawan. *Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, (Cirebon : Arr Rad Pratama, 2023). hlm. 20-23

Konflik, dapat dikatakan sebagai suatu oposisi dan pertentangan atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau antara organisasi satu dengan yang lainnya. Dalam bahasa Yunani konflik yaitu *configure, conflictum* berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan.

Konflik sering terjadi akibat kesalahan dalam komunikasi. Suatu kebenaran yang ditemukan dengan pola komunikasi yang tidak bersahabat, cenderung menjadi informasi yang diterima dengan tidak baik. Disisi lain struktur organisasi termasuk sektor penyebab konflik yang tidak kecil. Karena masing-masing unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang biasa saling bergesekan dan berbenturan. Kemudian yang menyebabkan konflik yang tidak kalah banyaknya adalah faktor manusia. Hal ini dikarenakan sifat kepribadian yang beragam dan unik. Setiap pribadi dapat saja memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda, begitu juga sikap otoriter dan mau menang sendiri, individualitas, dan sifat-sifat pribadi lainnya. Kesemuanya itu dapat menimbulkan konflik di semua organisasi.

Konflik adalah pertentangan antara dua orang atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama organisasi atau dengan organisasi lainnya. Konflik juga dapat diartikan dengan ketidaksesuaian antara dua orang atau lebih anggota-anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau

kegiatan kerja atau kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber yang terbatas atau kegiatan kerja yang kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai dan persepsi.

Konflik adalah sesuatu yang merugikan atau menguntungkan. Agar konflik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas suatu organisasi, maka pimpinan organisasi dituntut memiliki kemampuan dalam mengelola konflik. Konflik perlu diselesaikan dengan cara yang tepat dan sesuai dengan latar belakang konflik tersebut.⁹

Dari beberapa pengertian diatas, konflik dapat diartikan situasi atau proses intraksi yang terjadi akibat perbedaan pendapat atau pandangan antara dua orang atau lebih sesama anggota organisasi yang satu dengan yang lain, yang bersumber dari perbedaan latar belakang, tujuan keinginan serta kebutuhan, dan adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen.

Manajemen merupakan jantung keberlangsungan dari sebuah sekolah. Salah satu aspek manajemen yang harus dimiliki oleh sebuah sekolah yang baik adalah manajemen konflik yang baik pula, dikarenakan hakikat membangun sebuah sekolah sama halnya dengan membangun keunggulan sumber daya manusia yang dalam prosesnya tidak dapat dihindari dari berbagai konflik dan polemik.¹⁰

⁹ Patimah Siti, Yuyun Yunita Dan Safriadi, “*Manajemen Konflik di Perguruan Agama Islam Negara Di Indonesia*”, Ri’ayah : Jurnal Sosial Dan Keagamaan, (Juni 2021), hlm. 1

¹⁰ Jamaluddin Idris dan Herawati. *Manajemen Konflik Bernuansa Islami di SD Ramah Anak Kota Lhokseumawe*. (PALITA : *Journal of Social-Religion Research*. Vol. 4, No. 1, 2019. hlm. 74

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi antara pelaku maupun pihak luar dalam satu 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. Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga yang diperlukan informasi yang akurat tentang situasi konflik.

Manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir atau berupa penyelesaian dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga).

Organisasi harus belajar dari konflik yang terjadi didalam organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dan akan terus terjadi. Selain berakibat negatif, konflik bisa juga menimbulkan hal yang positif bagi organisasi. Setiap anggota organisasi harus belajar dari setiap konflik yang terjadi, memahaminya lebih baik, dan menciptakan mekanisme untuk memajemen konflik demi meningkatkan produktivitas organisasi.

2. Jenis-jenis Konflik

Menurut Winardi dalam bukunya yang berjudul Manajemen Konflik Konflik Perubahan Dan Pengembangan, konflik dibagi menjadi dua jenis yakni :

- a. Konflik destruktif, Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu, individu atau organisasi, organisasi atau organisasi yang terlibat didalamnya konflik seperti ini biasanya terjadi apabila tidak efektifnya kerjasama dan tidak adanya kesesuaian sebuah paham tentang tujuan-tujuan dari kelompok maupun dari individu di dalam sebuah organisasi konflik seperti ini jika timbul secara besar maka akan menyebabkan berkurangnya efektifitas individu-individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi karena menjadikan gejala penyusutan produktivitas dan kepuasan dari pihak-pihak tadi.
- b. Konflik konstruktif, konflik yang menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan bagi individu-individu atau kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya. Keuntungan yang didapat dari konflik demikian adalah kreativitas dan inovasi yang meningkat upaya peningkatan di dalam bekerja maupun itan semakin kuat karena terciptanya sebuah persaingan yang menyebabkan daya kerja meningkat.

3. Faktor-faktor Penyebab Konflik

Para sosiolog berpendapat bahwa akar dari timbulnya yaitu adanya hubungan sosial, ekonomi, politik yang akhirnya perebutan atas sumber-

sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang jumlah ketersediaannya sangat terbatas dengan pembagian yang tidak merata di masyarakat.

Namun beberapa sosiolog menjabarkan banyak faktor yang menyebabkan terjadinya konflik, diantaranya yaitu :

Perbedaan pendirian dan keyakinan orang perorangan telah menyebabkan konflik antar individu. Dalam konflik-konflik seperti ini terjadinya pemberontakan pendirian. Dan masing-masing pihakpun berusaha membinasakan lawannya. Membinasakan disini tidak selalu diartikan sebagai pembinasakan fisik, akan tetapi bisa pula diartikan dalam bentuk melenyapkan pikiran-pikiran lawan yang tidak di setujui.

Perbedaan kebudayaan, perbedaan kebudayaan tidak hanya akan menimbulkan konflik antar individu, akan tetapi bisa juga antar kelompok. Pola-pola kebudayaan yang berbeda yang berbeda pula dikalangan kelompok luas.

Perbedaan kepentingan. Mengejar tujuan kepentingan masing-masing yang berbeda-beda, kelompok-kelompok akan bersaing dan konflik untuk merebutkan kesempatan dan sarana.

Perbedaan pendirian, budaya, kepentingan dan sebagainya tersebut diatas sering terjadi pula pada situasi-situasi perubahan sosial, dengan demikian perubahan-perubahan sosial itu secara tidak langsung dapat dilihat sebagai penyebab juga terjadinya (peningkatan) konflik-konflik sosial. Perubahan-perubahan sosial yang cepat dalam masyarakat akan

mengakibatkan perubahan sistem nilai-nilai yang berlaku di dalam masyarakat. Dan perubahan nilai-nilai masyarakat ini akan menyebabkan perbedaan-perbedaan pendirian dalam masyarakat.

Sedangkan penyebab konflik didalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Faktor manusia

- 1) Ditimbulkan oleh atasan terutama karena gaya kepemimpinannya
- 2) Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku
- 3) Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual. Antara lain sikap egotis, sikap fanayic dan sikap otoriter.

b. Faktor organisasi

- 1) Persaingan dalam menggunakan sumber daya baik berupa uang, material atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dlam penggunaanny. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
- 2) Perbedaan tujuan antara unit-unit organisasi, tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai fungsi, tugas dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat atau unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relative rendah dengan tujuan untuk menarik konsumen, sementara untuk produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.

- 3) Interpedensi tugas, konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok yang lain.
- 4) Perbedaan nilai dan persepsi, suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negative, karena merasa mendapat perilaku yang tidak adil. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit. Sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.
- 5) Konflik terjadi karena batas-batas aturan yang tidak jelas yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.
- 6) Masalah status, konflik dapat terjadi krena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status dengan unit yang lain menganggap sebagai suatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.
- 7) Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahwa pemimpin dapat menimbulkan konflik antar unit.

4. Sumber Konflik

Menurut Robbins konflik muncul karena ada kondisi yang melatar belakangi "*antecedent conditions*". Kondisi itu disebut sumber terjadinya konflik yang terdiri tiga kategori yaitu :

a. Komunikasi

Salah satu pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu pimpinan yang tidak konsisten.

b. Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan. Persaingan untuk memperebutkan sumber daya sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

c. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperkenankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

5. Metode Menghadapi Konflik

Terdapat tiga metode dalam menyelesaikan konflik, adapun metode-metode tersebut adalah :

1) Menstimulasi konflik,

Pada keadaan konflik yang rendah akan mengakibatkan timbulnya sikap pasif pada anggota atau karyawan yang ada di sebuah lembaga maka untuk meningkatkan kinerja sehingga bisa jadi optimal adalah dengan cara menstimulasi konflik dan mengendalikan sesuai dengan arahan dan juga saran. Metode

stimulasi konflik antara lain yaitu menyertakan orang luar, bertindak bertentangan dengan apa yang umum berlaku, dan merestrukturisasi organisasi yang bersangkutan.

2) Metode mengurangi konflik,

Metode mengurangi konflik mengurangi antagonisme (pertentangan antara dua paham orang dan sebagainya) yang timbul karena konflik metode tersebut manajemen konflik dengan jalan mendinginkan situasi yang panas tetapi mereka tidak mempersoalkan kuasa yang menyebabkan timbulnya konflik. Metode yang digunakan untuk mengurangi konflik antara lain (a) Menyediakan informasi kepada masing-masing kelompok tentang kelompok lain tetapi dengan impresi negatif yang telah muncul sehingga mereka menolaknya. (b) Memperbanyak kontak-kontak yang menyenangkan antar kelompok-kelompok yang ada. Sehingga tidak terfokus pada sebuah konflik dan tidak terjadi konflik baru. (c) Meminta agar para pemimpin kelompok melakukan perundingan dan memberikan informasi positif antara masing-masing kelompok.¹¹

¹¹ Mu'alimin, Muhammad Bahy Naufal dkk, "Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MA Annuriyyah Kaliwining Rambipuji Jember". *Dewantara : Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, no. 1(4), (2022) hlm. 45-46
<https://doi.org/10.30640.dewantara.v1i4.363>

3) Metode mengelola konflik

Konflik dapat dikelola menggunakan tiga aspek fundamental antara lain : (a) Disiplin, dengan disiplin adanya perbedaan persepsi bisa disamakan untuk seluruh personil organisasi sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik (b) Pertimbangan pengalaman dalam tahapan kehidupan, konflik dapat dikelola dengan mendukung bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan dalam hidupnya (c) Komunikasi, terciptanya komunikasi yang baik akan menjadikan lingkungan lebih kondusif karena menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari sebagai satu cara yang dinamis untuk menghindari konflik.¹²

Menurut Sarwono, metode resolusi merupakan suatu proses untuk mengatasi perselisihan atau konflik, antara lain kontak : hubungan langsung, komunikasi, bargaining: tawar menawar, mediasi: mediator, win-lose menjadi win-win, arbitrase orang ketiga tidak hanya menawarkan, jika perlu memaksa, konsiliasi: mundur, peredaan ketegangan. Secara terperinci beberapa cara penyelesaiannya konflik berdasarkan kebiasaan yang digunakan masyarakat untuk menyelesaikannya.

¹² Rusydi, Fauzan et al., “*Manajemen Konflik*”. (Padang : Global Eksekutif Teknologi, 2023) hlm. 24

a) Konsiliasi

Konsiliasi berasal dari kata *consiliation* yang memiliki arti perdamaian. Cara ini digunakan dalam menyelesaikan konflik melalui upaya mempertemukan dua pihak yang bertikai atau berselisih untuk tercapainya kesepakatan damai di antara keduanya. Terjadinya konsiliasi ini dapat berasal dari keinginan salah satu pihak sehingga menjadi pemrakarsa atau keinginan kedua belah pihak yang berselisih.

Cara ini dipandang lebih baik karena kedua belah pihak menyadari akan dampak negatif dari perselisihan sehingga masing-masing merasa terdorong untuk mengakhirinya dan terjalin kerja sama yang menguntungkan kedua belah pihak.

b) Mediasi

Mediasi berasal dari kata *mediation* yang berarti perantara atau media. Mediasi dijadikan sebagai cara untuk menyelesaikan konflik dengan menggunakan jasa pihak ketiga sebagai perantara media yang menjadi penghubung di antara kedua belah pihak yang berselisih.

Perantara berperan sebagai penampung dan penyampai keluhan serta aspirasi yang dirasakan oleh tiap pihak-pihak yang bertikai sehingga perantara ini tidak memiliki kewenangan dalam menentukan atau mengambil keputusan untuk menyelesaikan konflik tersebut, tetapi pihak yang bertikai yang menyelesaikan dan memutuskannya.

c) Arbitrasi

Arbitrasi berasal dari kata *arbitration*, sedangkan yang menentukan keputusan disebut *arbiter*. Penyelesaian konflik dengan cara arbitrasi, yaitu melalui suatu lembaga yang dipimpin oleh seseorang yang berperan untuk memutuskan. Arbitrasi dapat berlaku di masyarakat, baik masyarakat yang sudah memiliki lembaga pengadilan secara formal maupun informal dan nonformal.

Arbitrasi pada masyarakat yang sudah memiliki pengadilan secara formal yang disebut *adjudication*, artinya hakim menjadi arbiter. Arbitrasi pada masyarakat secara informal dengan pemimpin informal berperan sebagai arbiter. Adapun secara nonformal dapat berlangsung dalam kegiatan-kegiatan sosial seperti wasit menjadi arbiter dalam sepakbola.

d) Paksaan

Paksaan atau *coercion* dijadikan sebagai alternatif dalam menyelesaikan konflik apabila terjadi ketidakseimbangan di antara kedua belah pihak yang bertikai. Ketidakseimbangan dapat mengakibatkan pihak yang lemah tidak dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan pertikaiannya karena pihak lawan lebih kuat. Padahal konflik tersebut harus terselesaikan karena dapat menimbulkan dampak negatif bagi salah satu pihak yang bertikai.

Untuk menyelesaikan konflik tersebut, pihak yang kuat lebih berperan untuk menentukan cara penyelesaiannya, baik melalui paksaan secara psikologis maupun secara fisik, dengan tujuan pihak yang lemah

mengakhiri pertikaianya dengan mengadakan kepatuhan kepada pihak yang kuat.

e) *Detente*

Detente memiliki arti mengedorkan atau mengurangi tegangan. Dalam menyelesaikan suatu konflik, *detente* lebih bersifat persuasif terhadap kedua belah pihak yang berselisih.

Ketegangan yang ditimbulkan akibat konflik dapat dikurangi melalui cara-cara diplomatis yang dapat memberikan kedua belah pihak yang bertikai mempersiapkan diri untuk mengadakan penyelesaian secara damai. Misalnya diberlakukannya gencetan senjata dalam kurun waktu tertentu sehingga tiap-tiap pihak dapat memikirkan peluang dan cara menyelesaikan konflik yang dipandang lebih baik dan menguntungkan. Akan tetapi, waktu tersebut digunakan untuk menghimpun dan memperkuat diri tiap-tiap sehingga selesainya *detente* menjadi lebih lama.

6. Dampak Konflik

Pada awalnya masyarakat berpandangan bahwa semua konflik itu tidak baik. Sebaliknya, beberapa konflik ternyata mendukung tercapainya tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Hal ini kemudian disebut dengan konflik yang berdampak fungsional, atau disebut juga dengan istilah bentuk konstruktif konflik. Robbin mengemukakan bahwa konflik fungsional sebagai konflik yang dapat mendukung tujuan kelompok untuk memperbaiki kinerjanya (kelompok). Argumentasinya adalah jika konflik mengarah pada persaingan yang normal antara kelompok, dan kelompok bekerja lebih keras

dan menghasilkan produk lebih banyak, hal ini berarti menguntungkan untuk kelompok dan organisasi.¹³

Dalam sebuah konflik akan menimbulkan berbagai macam dampak. Dari berbagai macam dampak konflik tidak semuanya bernilai negatif, namun juga ada dampak konflik yang bernilai positif, dampak-dampak tersebut adalah sebagai berikut :

a. Dampak Positif Konflik

Bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik karyawan dilakukan secara efisien dan efektif maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang dinampakkan oleh karyawan sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti :

- 1) Meningkatkan keterlibatan dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja, seperti hampir tidak pernah ada karyawan yang absen tanpa ada alasan yang jelas, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, pada waktu jam kerja setiap karyawan menggunakan waktu secara efektif, hasil kerja meningkat baik kualitas maupun kuantitasnya.
- 2) Meningkatkan hubungan kerjasama yang produktif. Hal ini terlihat dari cara pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan analisis pekerjaan masing-masing.
- 3) Meningkatkan motivasi kerja untuk melakukan kompetensi secara sehat antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi, seperti

¹³ Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2018), hlm. 62

terlihat dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, loyalitas, kejujuran, inisiatif dan kreatif.

- 4) Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat. Hal ini karena karyawan memperoleh perasaan-perasaan aman, kepercayaan diri, penghargaan dan keberhasilan kerjanya atau bahkan bisa mengembangkan karir dan potensi dirinya secara optimal.
- 5) Bahkan karyawan yang dapat mengembangkan karirnya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan (*education*), pelatihan (*training*), dan konseling (*conseling*) dalam aspek kognitif efektif, dan psikomotorik, semua ini bisa menjadi tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkatkan akhirnya kesejahteraan karyawan terjamin.

b. Dampak Negatif Konflik

Dampak negatif konflik sesungguhnya disebabkan oleh kurang efektifnya dalam pengelolaannya yaitu ada kecenderungan untuk membiarkan konflik tumbuh subur dan menghindari terjadinya konflik, akibat munculnya keadaan-keadaan sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan jumlah absensi karyawan dan sering karyawan mangkir pada saat jam-jam kerja sambil mendengarkan sandiwara radio, berjalan mondar-mandir menyibukkan diri, tidur selama pimpinan tidak ada ditempat, pulang lebih awal atau datang terlambat dengan berbagai alasan yang tidak jelas.

- 2) Banyaknya karyawan mengeluh karena sikap perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Seringkala terjadi perselisihan antara karyawan yang bisa memancing kemarahan, ketersinggungan yang akhirnya dapat mempengaruhi pekerjaan, kondisi psikis dan keluarga.
- 4) Banyak karyawan yang sakit-sakitan, sulit untuk berkonsentrasi atas pekerjaannya, muncul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh teman dan atasan, merasa tidak dihargai hasil kerjanya, timbulnya stress yang berkepanjangan.
- 5) Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri bila memperoleh teguran atasan.
- 6) Meningkatnya kecenderungan yang keluar masuk dan ini disebut *labar trun over*. Kondisi yang seperti ini bisa mengakibatkan kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi bisa macet, kehilangan karyawan potensial, waktu tersisa hanya untuk kegiatan seleksi dan memberikan latihan dan dapat muncul pemborosan.

C. Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik

Kepala madrasah merupakan motor penggerak bagi sumber daya madrasah, dalam hal ini para guru perlu digerakkan kearah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif, hal ini disebabkan guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar.

Diantara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala madrasah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang professional dalam organisasi madrasah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.¹⁴

Pemimpin dalam suatu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya, untuk mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus menguasai strategi-strategi yang tepat dan sesuai bagi organisasi yang dipimpinnya. E. Mulyasa membagi enam strategi yang harus diterapkan oleh kepala madrasah, yaitu :

- a) Konsep diri ; strategi menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat

¹⁴ Nur Maulida Utu, Beny Sintasari, “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTS Miftahul Ulum Cermenan Jombang”. Irsyaduna Jurnal Studi Kemahasiswaan, Vol. 1, No. 1, April 2021 hlm. 29

mengeksplorasi pikiran dan perasannya dalam memecahkan masalah.

- b) Keterampilan berkomunikasi ; pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan diri dalam dirinya.
- c) Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami ; perilaku-perilaku yang salah terjadi kerna pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut misbehavior. Untuk itu pemimpin disarankan (1) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta (2) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.
- d) Klarifikasi nilai ; strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilai sendiri.
- e) Latihan keefektifan pemimpin ; metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.
- f) Terapi realitas ; pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Kepala madrasah dapat melakukan beberapa cara dan tips sederhana dalam menyelesaikan konflik agar dapat berjalan dengan lancar yaitu :

1) Menggunakan komunikasi yang efektif

Ketika konflik terjadi semua pihak harus menggunakan komunikasi yang efektif dan ringkas, serta langsung menyelesaikan permasalahan. Semakin lama konflik terjadi maka akan semakin besar juga permasalahan berkembang, maka dari itu dibutuhkan kecepatan untuk menyelesaikannya.

2) Fokus kepada kepentingan bukan posisi

Ketika konflik terjadi jangan ada saling serang antar pihak, terutama yang merasa memiliki kekuasaan yang lebih besar. Hendaknya ketika terjadi konflik setiap pihak saling memberikan apa yang mereka inginkan dan harapkan, tetapi di satu sisi mereka juga harus memberikan apa yang diinginkan oleh pihak lain.

3) Saling memahami

Konflik semakin besar karena semua pihak hanya ingin didengar tetapi tidak mau mendengar. Untuk itu dibutuhkan empati dan kemampuan mendengarkan pendapat orang lain dengan baik, empati akan meningkatkan kepercayaan satu sama lain dan mendorong diskusi yang lebih produktif.

4) Fleksibel dengan keadaan

Fleksibel dan selalu melihat berbagai perubahan itu sangat penting. Solusi terbaik adalah solusi yang bisa memuaskan seluruh pihak bukan solusi yang hanya memuaskan salah satu pihak saja.

5) Tetap tenang dan saling menghargai

Ketika terjadi konflik, semua pihak diminta untuk tetap tenang dan menjaga sikap perkataan, pendapat dan perilaku yang akan dilontarkan kepada pihak lain. Hal tersebut harus ditahan dan dijaga, karena bisa meningkatkan eskalasi konflik.

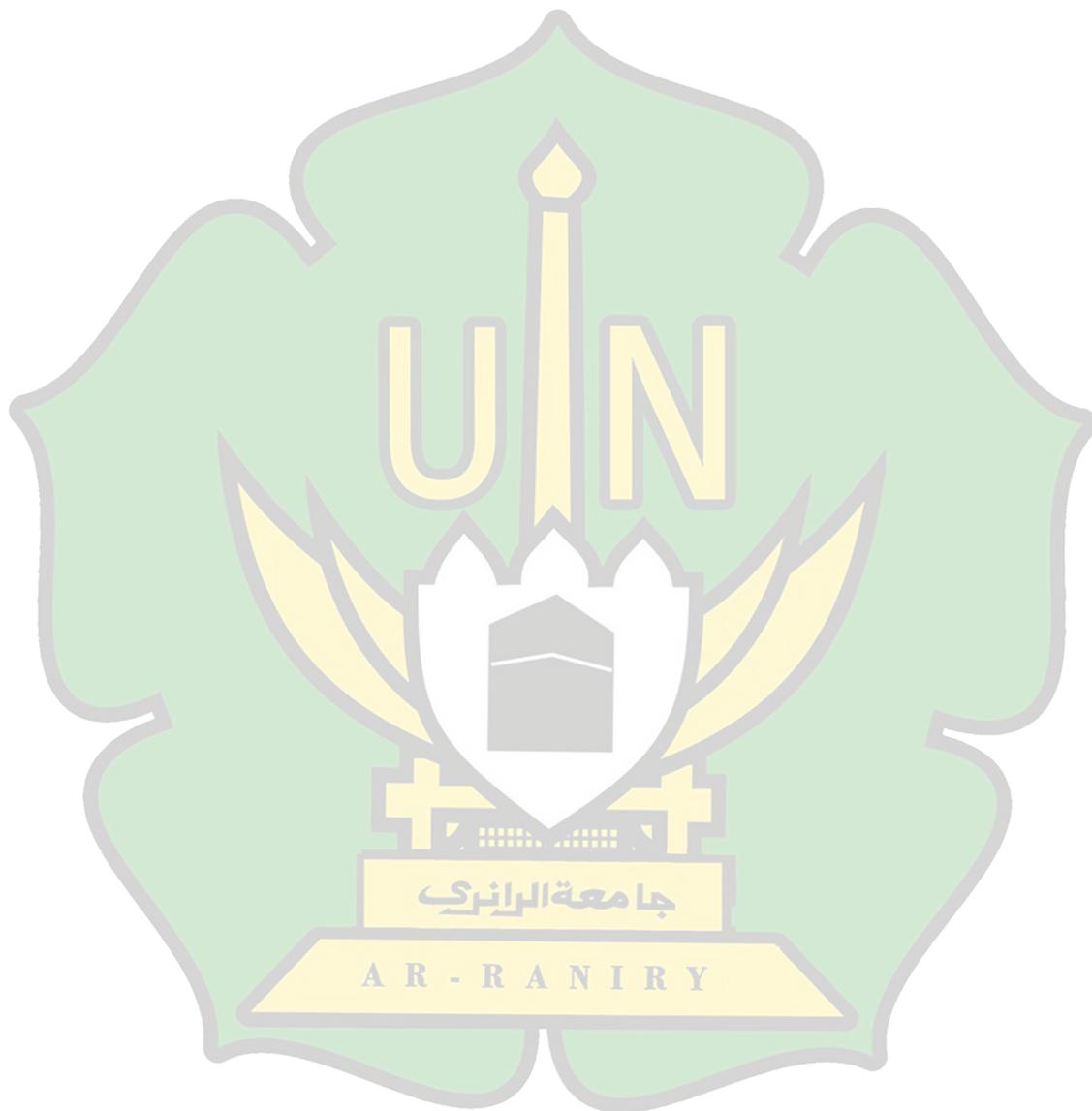
6) Jangan menyalahkan pihak lain

Ketika konflik terjadi sangat tidak dianjurkan untuk menyalahkan pihak lain, karena hal ini akan terus berlanjut dan tidak ada habisnya. Sebaiknya semua pihak menggunakan kata “menurut pendapat saya sebagaimana masalah ini selesaikan seperti ini”. Sehingga setiap perbedaan pendapat selalu menciptakan beragam solusi dari setiap pihak. Nantinya seluruh solusi yang memberi manfaat dan memuaskan kepada seluruh pihak yang terkait.

7) Gunakan rehat jika diperlukan

Konflik terkadang juga sering menemui titik buntu, dimana konflik ditemukan sosial untuk perbedaan tersebut. Salah satu strategi terbaik adalah rehat. Dimana seluruh pihak yang berkonflik bersepakat untuk rehat dan tidak memperdebatkan konflik untuk sekian waktu yang telah ditentukan. Biasanya rehat akan berdampak pada turunnya intensitas konflik dan membuat semua pihak bisa dengan pikiran

jernih memberikan solusi terbaik, tidak untuk dirinya sendiri, tetapi untuk perusahaan secara keseluruhan.¹⁵



¹⁵ Rusydi Fauzan, Retno Ekasari dkk, Manajemen Konflik (Sumatera Barat : Global Eksekutif Teknologi, Cetakan Pertama 2023) hlm. 14-16

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif. Dasar pertimbangan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah peneliti ingin mengetahui secara mendalam bagaimana strategi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik di MAN 3 Banda Aceh. Jadi jenis penelitian ini berdasarkan tempat penelitiannya adalah penelitian lapangan, dimana peneliti akan terjun langsung kelapangan untuk melihat secara langsung yang menjadi subjek penelitian.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi peneliti di MAN 3 Banda Aceh yang beralamat di Jl. Lingkar Kampus UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Rukoh, Kec. Syiah Kuala, Banda Aceh, Aceh. 23112.

C. Subjek Penelitian

Dalam rangka pencarian data, terlebih dahulu harus ditentukan informasi dan subjek penelitian. Dalam penelitian ini subjek penelitian merupakan orang-orang yang dapat memberikan informasi obyek penelitian secara akurat yang berkaitan dengan kebutuhan peneliti. Subjek penelitian yaitu kepala madrasah, wakama kurikulum dan 1 guru di MAN 3 Banda Aceh.

D. Kehadiran Peneliti

Instrumen utama penelitian ini adalah peneliti sendiri yang terlibat langsung ke MAN 3 Banda Aceh untuk meneliti sejauh mana strategi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik di MAN 3 Banda Aceh. Dalam penelitian ini peneliti akan berlama-lama berada dilokasi penelitian. Karena hanya peneliti sendiri yang tau siapa saja yang menjadi subjek penelitian serta seberapa banyak data yang dibutuhkan untuk penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dilakukan oleh seseorang peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini maka penulis menggunakan teknik sebagai berikut :

1. Observasi

Menurut Mustaqim, observasi adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkah laku individu, atau proses terjadinya suatu kegiatan yang diamati baik dalam situasi sebenarnya maupun dalam situasi buatan.¹⁶ Teknik observasi dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan dan memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan.

¹⁶ Suhailasari Nasution, Nurbaiti, dan Arfanuddin. *Teks Laporan Hasil Observasi untuk Tingkat SMP Kelas VII*. (Guepedia : Medan, Januari 2021). hlm 11

Metode ini penulis guna untuk mengumpulkan data tentang lokasi penelitian, letak geografis MAN 3 Banda Aceh, observasi ini juga ditujukan kepada kepala madrasah.

2. Wawancara / interview

Metode wawancara bertujuan agar mendapat data yang valid dari informan, mengenai strategi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik. Menurut Stewart dan Cash mengemukakan bahwa wawancara adalah proses komunikasi interaksional antara dua pihak, paling tidak salah satu pihak mempunyai satu tujuan antisipasi dan serius serta biasanya termasuk tanya jawab.¹⁷

Metode wawancara juga merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab untuk memperoleh keterangan dalam sebuah penelitian yang dilakukan antara pewawancara dengan responden sambil bertatap mata. Melalui tehnik ini peneliti berupaya untuk menemukan pengalaman-pengalaman subjek informan peneliti dari topik atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan dipersiapkan terlebih dahulu sesuai dengan tujuan penggalan data yang diperlukan peneliti dan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan.

¹⁷ Fadhallah. *Wawancara*. (UNJ Press : Jawa Barat, 2020). hlm. 1

F. Metode Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data yang berupa data sekunder yaitu data yang sudah dikumpulkan oleh orang lain yang berupa catatan-catatan, buku, surat kabar, majalah, agenda dan lainnya yang mendukung penelitian ini. Melalui tehknik ini peneliti berusaha mengambil data dengan cara menelaah arsip atau rekaman. Adapun arsip-arsip yang ditelaah dalam penelitian ini adalah arsip-arsip yang disimpan oleh lembaga pendidikan, maupun yang berada ditangan perorangan, yang berupa dokumen-dokumen sejarah, sistem dan mekanisme kerja, dan teks peraturan-peraturan yang pernah dibuat. Dokumen yang diperoleh kemudian diseleksi sesuai dengan fokus peneliti.

G. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan seluruh data yang diperlukan dari kegiatan yang akan dilakukan sehingga menjadi sistematis. Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah focus peneliti menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti sendiri akan terjun kelapangan, baik pada grand tour question, tahap focused dan selection, melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan dan selanjutnya peneliti akan menggunakan lembaran observasi dan lembaran wawancara sebagai instrumen pengumpulan data lapangan yang diperlukan oleh peneliti.

H. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai dilapangan. Tujuan dari analisis data ini adalah untuk menggambarkan kejadian faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di MAN 3 Banda Aceh. Penerapan teknik analisis data dilakukan melalui tiga tahapan yaitu:

1. Reduksi (reduction) Dalam penelitian ini peneliti melihat data-data yang ada di MAN 3 Banda Aceh, berlangsung selama proses penelitian sampai tersusunnya laporan akhir penelitian. Sejak tahap ini analisa data sudah dilaksanakan karena reduksi data juga merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis data.
2. Penyajian data yang merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dalam teks naratif. Penyusunan informasi tersebut dilakukan secara sistematis sehingga lebih jelas maksud dari penelitian dilakukan. Penyajian data juga dalam bentuk tema-tema pembahasan sehingga mudah dipahami makna yang terkandung di dalamnya.
3. Menarik kesimpulan atau verifikasi dari semua kumpulan makna setiap kategori, peneliti berusaha mencari makna esensial dari setiap tema yang disajikan dalam teks naratif yang berupa fokus penelitian. Selanjutnya ditarik kesimpulan untuk masing-masing fokus tersebut, tetapi dalam suatu kerangka yang sifatnya komprehensif.

I. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data peneliti didasarkan atas dasar kriteria-kriteria tertentu, untuk menjamin kepercayaan data yang peneliti peroleh melalui penelitian. Kriteria keabsahan data yang akan peneliti lakukan adalah seperti yang dianjurkan oleh Lincoln dan Guba, kriteria tersebut ada empat macam, yaitu (1) kredibilitas; (2) transferabilitas; (3) dependabilitas; dan (4) konfirmabilitas.

1) Kredibilitas

Kredibilitas data peneliti maksudkan untuk membuktikan data yang berhasil peneliti kumpulkan sesuai dengan dunia nyata serta terjadi sebenarnya. Untuk mencapai nilai kredibilitas, peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu teknik triangulasi sumber, metode dan teori, pengecekan anggota, kehadiran peneliti di lapangan diskusi dengan teman sejawat, pengamatan secara terus menerus dan pengecekan kecukupan referensi.

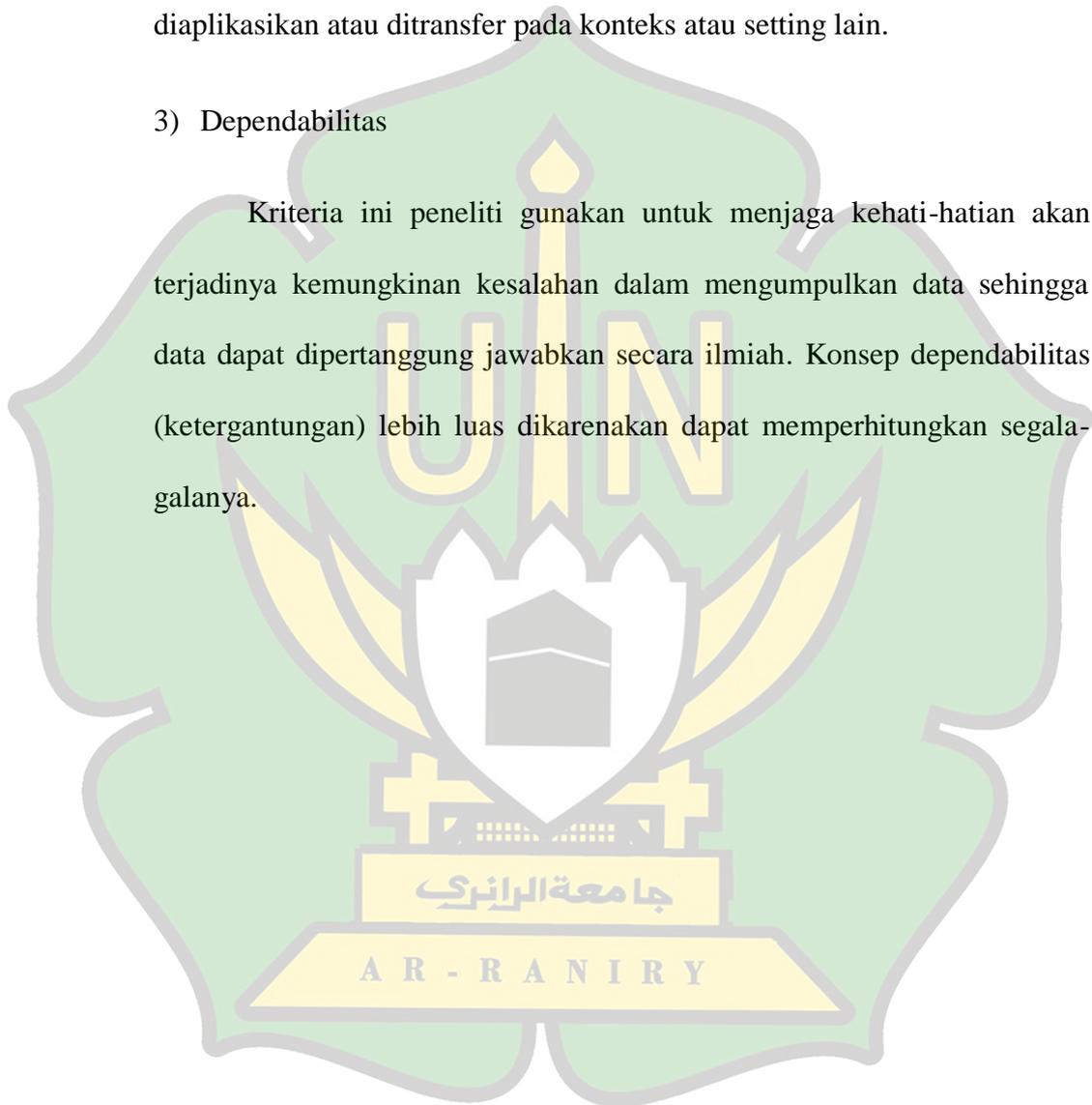
Triangulasi metode juga peneliti lakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang peneliti kumpulkan dari observasi partisipan, kemudian dibandingkan dengan data dari wawancara mendalam dan dokumentasi yang terkait langsung dengan data tersebut. Sedangkan triangulasi teori peneliti lakukan dengan merujuk kepada beberapa teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu teori kepemimpinan, teori human relation dan teori sosial.

2) Transferabilitas

Transferabilitas merupakan kriteria untuk memenuhi bahwa hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer pada konteks atau setting lain.

3) Dependabilitas

Kriteria ini peneliti gunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Konsep dependabilitas (ketergantungan) lebih luas dikarenakan dapat memperhitungkan segala-galanya.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Sejarah Berdirinya MAN 3 Banda Aceh

MAN 3 Plus Keterampilan didirikan pada 22 Maret 1999 berdasarkan surat keputusan Menteri Agama RI nomor 71 Tahun 1999 dengan nama Madrasah Aliyah Negeri Rukoh Banda Aceh. Pada tanggal 14 Agustus 2020 MAN Rukoh Banda Aceh berganti nama menjadi MAN 3 Plus Keterampilan Banda Aceh dengan 2 jenis keterampilan yaitu Teknik Pengelasan dan Tata Busana. Pada awal tahun pelajaran 1999/2000 sampai dengan tahun 2001/2002 MAN 3 Plus Keterampilan mulai berkiprah di kompleks kampus Pasca Sarjana IAIN Ar-Raniry, yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas dibawah binaan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Ar-Raniry serta dukungan dari (Alm). Prof. DR. Safwan Indris, MA. selaku Rektor IAIN Ar-Raniry pada saat itu.

Pada tahun ajaran 2002/2003 pindah ke gedung sendiri di jalan Lingkar Kampus UIN Ar-Raniry Kopelma Darussalam. Para kepala madrasah yang memimpin adalah Drs. Dahlan Sandang (1999-2004), Drs. Abdul Hamid (2004-2005), Drs. Ikhsan, M.Pd (2005-2010), Drs. Abd Syukur, M.Ag (2010-2012), Drs. Muhammad, M.Ag (2012-2015), Drs. Ridwan Ali, M.Pd (2015-2018), Muzakkar Usman, S.Ag. M.Pd (2018-Sekarang).¹⁸

MAN 3 Plus Keterampilan merupakan salah satu sekolah dibawah naungan Kementrian Agama Kota Banda Aceh. MAN 3 Plus Keterampilan memiliki lingkungan bersih dan terletak di daerah yang sangat strategis

¹⁸ Sumber dari Tata Usaha MAN 3 Banda Aceh, tanggal 5 Desember 2023

dikarenakan berada ditengah komunitas masyarakat, sebelah timur berbatasan dengan UIN Ar-Raniry, sebelah barat berbatasan dengan perumahan dosen Universitas Syiah Kuala, sebelah utara berbatasan dengan jalan lingkar kampus dan sebelah selatan berbatasan dengan Asrama UIN Ar-Raniry. Pada saat peneliti melakukan penelitian ini, MAN 3 Banda Aceh dipimpin oleh Muzakkar Usman, M.Ag. M.Pd.

1. Identitas Umum Madrasah

Tabel 1.1 Identitas MAN 3 Banda Aceh

Nama Sekolah	: MAN 3 Banda Aceh
Nama Kepala Sekolah	: Muzakkar Usman S.Ag.,M.Pd.
NIP	: 196911091995031003
NSM	: 131111710003
NPSN	: 10113772
Akreditasi	: A
Alamat	: Jl. Lingkar Kampus UIN Ar-raniry Banda Aceh
Desa/Kelurahan	: Rukoh
Kecamatan	: Syiah Kuala
Kabupaten	: Banda Aceh
Provinsi	: Aceh
Status Sekolah	: Negeri
Jenjang Pendidikan	: MA
No. HP	: 085296541200
Naungan	: Kementerian Agama
No. SK. Pendirian	: Nomor 71 Tahun 1999
Tanggal SK. Pendirian	: 22-03-1999
No. SK. Operasional	: Nomor 670
No. SK. Akreditasi	: 746/BAN-SM/SK/2019
Tanggal SK. Akreditasi	: 09-09-2019

2. Visi dan Misi MAN 3 Banda Aceh

1. Visi

“Menyiapkan Sumber Daya Manusia Yang Terampil, Religius, Mandiri dan Berwawasan Islami”

2. Misi

- a) Meningkatkan keimanan dan keilmuan serta berakhlak mulia.
- b) Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada mutu lulusan baik secara keilmuan, maupun secara moral dan sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani yang unggul dibidang imtaq dan imteq.
- c) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dan efesien.
- d) Menumbuhkembangkan semangat berprestasi kepada seluruh warga madrasah.
- e) Mengarahkan siswa untuk mengenali potensi dirinya.
- f) Menciptakan kondisi atau situasi madrasah yang kondusif dan aman.
- g) Mengembangkan TIK dalam pembelajaran
- h) Mengembangkan minat dan bakat melalui kegiatan vokasional serta pengembangan diri.
- i) Meningkatkan kompetensi, kinerja dan disiplin warga madrasah meningkatkan keimanan dan keilmuan serta berakhlak mulia.

3. Keadaan Guru Tenaga Pendidik dan Kependidikan

MAN 3 Banda Aceh sampai dengan saat ini memiliki guru tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sejumlah 64 orang. Untuk lebih jelasnya mengenai keadaan guru disekolah ini dapat dilihat pada tabel 1.2 dibawah ini :

No	NAMA	BIDANG STUDI	TUGAS TAMBAHAN
1	Dra. Nur Asiah	Qur'an Hadist	Ka. Lab. Keterampilan Tata Busana
			Piket
2	Nurhadisah, S.Ag	Fiqih	-
		SKI	
3	Rusziati Abfa, S.Ag., M.Pd	Aqidah Akhlak	Wali Kelas XII-MIA 1
			Piket
4	Cut Husna Ihdawiryani, S.A	Fiqih	Piket
		SKI	
5	Ainol Mardhiah, S.Pd.I	Qur'an Hadist	Wali Kelas X-MIA 3
		Aqidah Akhlak	Piket
6	Hermansyah, S.Pd.I	SKI	Piket
7	Saifannur, S.Pd.I	Qur'an Hadist	Piket
8	Suwirda, S.Ag	Matematika A	Wali Kelas X-MIA-1
		Matematika C	Piket
9	Fadhli, S.Pd., M.Sc	Matematika A	Waka. Humas
		Matematika C	Koordinator Piket
10	Aya Yustisia, S.Ag	Matematika A	Wali Kelas X-IIS 2
		Matematika C	Piket
11	Muhammad Ishak, S.Si	Matematika A	Kepala Lab Komputer
		Matematika C	Piket
12	Yusrina, S.Pd., Gr	Matematika A	Wali Kelas X-MIA 2
		Matematika C	Piket
13	Abdul Razak, S.Pd.I	Matematika A	Waka Sarana
		Matematika C	Koordinator Piket
14	Syarifah Qadria, S.Pd	Fisika	Kepala Lab. Fisika
			Piket
15	Darlina, S.Si., M.Si	Biologi	Kepala Lab. Biologi
			Piket
16	Yusniar, S.Pd	Biologi	Kepala Pustaka
			Piket

17	Siti Maimunah, S.Pd	Kimia	Kepala Lab. Kimia Piket
18	Rosniar, S.Pd., M.Pd	Kimia	Piket
19	Hj. Nurhayati, S.Pd	B. Indonesia	Piket
20	Desriana, S.Pd., M.Pd	B. Indonesia	Wali kelas XII-IIS 2 Piket
21	Aminah, S.Pd	B. Indonesia	Wali Kelas XI-MIA 1 Piket
22	Jamilah, S.Ag., M.Pd	Bahasa Arab	Piket
23	Ratnawati, S.Pd	B. Inggris Wajib Bahasa Inggris*	Wali Kelas XII-MIA 2 Piket
24	Khamisah MS, S.Pd., M.Ag	B. Inggris Wajib Bahasa Inggris*	Wali Kelas XI-IIS 1 Piket
25	Sofyan, S.Pd., M.Ed	B, Inggris Wajib Bahasa Inggris*	Ka. Lab. Keterampilan Mengelas Piket
26	Rindu Putri Andini, S.H	PKn	Staf Kurikulum Piket
27	Dra. Riana Repina, M.Pd	Sej. Indonesia Sejarah*	Piket
28	Ida laila, S.Pd	Sej. Indonesia Sejarah*	Staf Humas Piket
29	Murniati A, S.Pd	Ekonomi	Wali Kelas XII-MIA 3 Piket
30	Mutia, S.Pd	Ekonomi	Wali Kelas XI-MIA 2 Piket
31	Siti Khadijah, S.Ag	Ekonomi Wirausaha	Wali Kelas XI-IIS 3 Piket
32	Drs. Syukri	Penjaskes	Waka Kesiswaan Koordinator Piket
33	Hamdani, S.Pd	Penjaskes	Staf Kesiswaan Piket
34	Yusnidar, S.Pd., M.Pd	Seni Budaya	Waka Kurikulum Koordinator Piket
35	Murni, S.Pd	Seni Budaya	Wali Kelas X-IIS 3 Piket
36	Nadiya Muhar Adamy, S.Pd	Bimbingan Konseling	Piket
37	Dra. Marlina M, Thaib	Bimbingan Konseling	Piket
38	Mainizar, SE Ak	Sosiologi	Wali Kelas X-IIS 1 Piket
39	Nila Kasuri, S.Pd.I	Fiqih	Wali Kelas XI-MIA 3

		SKI	
		Aqidah Akhlak	
40	Marliza, S.Pd., M.Pd	Biologi	Piket
41	Nuraida, S.Pd	Biologi	Piket
42	Agustia Rahmaina, M.Pd	Bahasa Arab	Wali Kelas XI-IIS 1 Piket
43	Masyithah, S.Pd	PKn	Piket
44	Ida Laila, S.Pd	PKn	Piket
45	Ari Ristiawan, S.Pd	Sej. Indonesia Sejarah*	Staf Kesiswaan Piket
46	Mimi Maisarah, S.Pd.I	Bahasa Arab	Wali Kelas XII-IIS 1 Piket
47	Nurlaiya, S.Pd	Wirausaha Tata Busana	Piket
48	Sahibul Amnar, S.Pd	Keterampilan Mengelas Fisika Wirausaha	Piket
49	Nurul Fitri, S.Pd	Fisika	Piket
50	Raiyatul Rizki, S.Pd	Geografi	
51	Dinny Dayani, S.Pd	Guru Pendamping	-
52	Tabrani, S.Ag	Guru Pendamping	-
53	Maulidillah, S.Ag	Kepala Tata Usaha	-
54	Wardiati, A.Md., S.Pd	Bendahara	-
55	Ratna Juwita	Staff PNS	-
56	Ganti Mustika Sari, SH	Staff PNS	-
57	Safwan, SE	Staff PNS	-
58	M. Iqbal	Staff Non PNS	Operator Keuangan
59	Fauzan	Staff Non PNS	Operator Simpatika
60	Rahmi Meutia, ST	Staff Non PNS	Operator Kurikulum
61	Novita, S.Pd.I	Staff Non PNS	Petugas Pustaka
62	Isfahani, S.Pd	Staff Non PNS	Operator Kesiswaan
63	Khalis Firnanda	Staff Non PNS	Laboran Lab. Komputer
64	Zulfahmi, S.Sos	Staff Non PNS	Operator Simsarpras

B. Hasil Penelitian

Bagian ini merupakan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di MAN 3 Banda Aceh, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti selama dilapangan peneliti menemukan beberapa temuan terkait data yang peneliti butuhkan. Dalam penelitian yang peneliti lakukan terhadap temuan yang berada dilapangan berupa observasi yang dicocokkan dengan judul skripsi dari peneliti yakni ‘Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik di MAN 3 Banda Aceh’ menemukan beberapa hal yang dapat disajikan dan ditulis sebagai paparan hasil penelitian.

Diketahui bahwa setiap lembaga pendidikan memiliki sebuah masalah atau biasa disebut konflik, baik yang berupa konflik individu, kelompok. Internal, eksternal, serta perbedaan pendapat besar ataupun kecil pasti akan ada didalam lembaga pendidikan. Setelah melakukan pengamatan atau penelitian dilapangan ditemukanlah beberapa data yang relevan dan kemudian seluruh data yang peneliti dapatkan disajikan dalam bentuk deskriptif, yaitu dengan menjelaskan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dicerna dan di pahami.

Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat untuk memperoleh data yang berkaitan dan mendukung dalam penelitian ini. Maka adapun data-data hasil wawancara dari beberapa informan, akan dideskripsikan sebagai berikut :

1. Metode Kepala Madrasah dalam Menyelesaikan Konflik di MAN 3 Banda Aceh

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di MAN 3 Banda Aceh diperoleh hasil penelitian bahwa jenis penelitian yang pernah terjadi di MAN 3 Banda Aceh yaitu konflik dalam diri sendiri dan konflik antar individu. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut :

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah MAN 3 Banda Aceh beliau menjelaskan bahwa, konflik dalam diri individu sering terjadi bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan dalam menduduki jabatan, atau bila individu menginginkan berada di posisi di salah satu bidang dalam struktur organisasi sekolah sehingga timbulnya konflik. Berikut kutipan wawancara dengan kepala madrasah :

Konflik yang terjadi disini salah satunya adalah konflik dari dalam diri individu, konflik dalam diri individu sering terjadi bila guru tersebut merasa kurang terima dengan ketidakterpilihannya untuk mendapatkan jabatan pada struktur organisasi sekolah yang diinginkan. Misalnya seperti pada bidang kepala lab komputer, bidang kurikulum dan bidang lainnya.¹⁹ جامعة الرانري

Wakil Kepala Madrasah di bidang Kurikulum MAN 3 Banda Aceh yang sekaligus guru seni budaya dan koordinator piket, terkait konflik yang terjadi di MAN 3 Banda Aceh beliau menjelaskan bahwa:

Mengenai konflik yang terjadi di MAN 3 Banda Aceh ini salah satunya adalah konflik dalam diri individu, hal ini terjadi apabila

¹⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 3 Banda Aceh, pada hari Jumat, 17 November 2023

adanya ketidakpuasan guru dalam mendapatkan apa yang diinginkannya sehingga terjadi ketegangan yang menyebabkan kesalahpahaman pihak guru yang ikut dalam mengajukan diri sebagai salah satu calon untuk menjabat posisi di bidang struktur sekolah.²⁰

Keterangan yang sama juga disampaikan oleh salah satu guru di MAN 3 Banda Aceh yang menyatakan bahwa :

Konflik yang terjadi salah satunya adalah konflik dari dalam diri masing-masing, hal ini biasanya terjadi karena adanya keinginan salah satu guru untuk menduduki jabatan yang dinginkannya. Beliau menyatakan juga bahwa yang dipilih bukan hanya guru yang berkeinginan saja tetapi juga harus memperhatikan dan memenuhi kriteria untuk mendapatkan posisi bidang struktur organisasi sekolah.²¹

Berkenaan dengan konflik dalam diri individu yang menginginkan suatu jabatan atau kedudukan di struktur organisasi sekolah peneliti menemukan permasalahan terkait beberapa guru yang menginginkan posisi yang sama seperti pada bidang wakil kepala madrasah di bidang (kurikulum, humas, sarana, kesiswaan, penjaskes), kepala laboratorium, komputer dan bidang lainnya sehingga diperlukan strategi atau metode kepala madrasah dalam pengelolaan konflik untuk meminimalisir dampak konflik yang terjadi.

²⁰ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah di bidang Kurikulum MAN 3 Banda Aceh, pada hari Rabu, 15 November 2023

²¹ Wawancara dengan salah satu guru wali kelas X-MIA-3 di MAN 3 Banda Aceh, pada hari Rabu, 15 November 2023

Dari penjelasan di atas maka diperlukan metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik agar hubungan sosial di madrasah tetap terjaga. Kepala madrasah MAN 3 Banda Aceh mengatakan bahwa dalam menyelesaikan konflik tersebut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

Pemilihan anggota struktur sekolah dilakukan pada bulan Juni 2022. Semua guru diperbolehkan untuk mencalonkan diri sebagai calon anggota struktur sekolah asalkan mampu dan bisa mempertanggung jawabkan tugas yang didapatkan.

Pada saat pemilihan hal yang perlu dipersiapkan sebelum membuat pendaftaran yaitu membuat tata tertib atau peraturan dalam pemilihan, syarat dan kriteria guru. Sehingga pada saat pemilihan tersebut guru tidak mengalami kebingungan dan kesalahpahaman. Tentunya untuk mendapatkan posisi tersebut tidak cukup hanya berdasarkan keinginan saja tetapi harus sesuai dengan kriteria dan dapat melengkapi syarat yang sudah ditentukan. Misalnya bidang kepala laboratorium komputer, harus memiliki persyaratan seperti yang sertifikat pengelola laboratorium. Dan bidang lainnya juga memiliki persyaratan masing-masing yang harus dipenuhi. Untuk mempersiapkan persyaratannya diberikan waktu 1 minggu sebelum pemilihan.

Pada saat pemilihan, terdapat 3 calon dalam per bidang maka metode yang dilakukan adalah dengan voting suara yang dilakukan di ruang guru. Keputusan Pemenang diputuskan bersama sesuai dengan perolehan suara terbanyak yang dipilih langsung oleh para guru dan

staf. Setelah diputuskan kemudian dibuat surat keputusan secara legal karena mempunyai pengaruh nilai kredit, juga bisa dijadikan bukti fisik waktu di upload di SIMPATIKA.

Wakil Kepala Madrasah di bidang Kurikulum MAN 3 Banda Aceh juga menjelaskan mengenai metode menyelesaikan konflik yakni :

Dalam pemilihan calon anggota struktur organisasi sekolah diberikan kebebasan dalam mendaftarkan diri asalkan mau bekerja keras dan bertanggung jawabkan tugasnya. Dalam proses pemilihan dilakukan di kantor guru dengan cara voting suara yang didapatkan dari para guru lainnya dan suara terbanyak dinyatakan sebagai pemenang. Orang yang mengumungkan keputusan disampaikan oleh kepala madrasah. Untuk calon yang tidak terpilih diperbolehkan untuk mencalonkan di bidang lainnya.

Keterangan yang sama juga disampaikan oleh salah satu guru di MAN 3 Banda Aceh yang menyatakan bahwa :

Dalam proses pemilihan anggota struktur organisasi sekolah diberikan kebebasan dalam mencalonkan dan juga diberi kebebasan dalam memilih calon yang mencalonkan diri. Tempat pemilihan berada di kantor guru, dan pemilihan dilakukan secara terbuka. Cara penyelesaian yang dilakukan kepala madrasah dalam menyelesaikan permasalahan terutama dalam acara pemilihan anggota struktur organisasi sekolah adalah dengan memberitahukan program kerja bidang masing-masing sebelum pemilihan dan mengadakan rapat untuk memecahkan

permasalahan guna mendapatkan hasil yang memuaskan yang disepakati bersama.

2. Kendala yang dihadapi Kepala Madrasah dalam Menyelesaikan

Konflik di MAN 3 Banda Aceh

Dalam proses pengelolaan konflik terkait pemilihan anggota struktur organisasi sekolah MAN 3 Banda Aceh kepala madrasah tentu banyak memiliki kendala dalam menyelesaikannya. Hal tersebut sudah menjadi bumbu dalam pengelolaan sebuah konflik yang terjadi, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah tentang kendala yang dihadapi. Beliau mengatakan :

Dalam menerapkan sistem manajemen organisasi hal tersebut sudah diprediksi pasti ada, walaupun kita tidak mengharapkan itu muncul. Jika memang kekurangan itu tidak disengaja, maka hal tersebut tetap di support dengan mengaktifkan atau pengurus lama memberi informasi penyebab terjadinya permasalahan kemudian diselesaikan seperti diberikan arahan, pembekalan dan mengikutsertakan guru untuk mengikuti pelantikan yang ada. Agar permasalahan tersebut tidak terulang kembali oleh guru lainnya. Contohnya kesalahpahaman dan kurang memahami aturan yang sudah dibuat terkait pemilihan struktur organisasi sekolah. Namun ada juga beberapa masalah yang tidak dilaporkan kepada kepala madrasah.

Kemudian hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan wakil kepala madrasah di bidang kurikulum, beliau mengatakan :

Tentunya kendala yang terjadinya dalam proses pemilihan struktur organisasi sekolah yaitu adanya rasa ketidaksesuaian dalam diri guru yang tidak terpilih. Namun bagi guru yang tidak terpilih diperbolehkan untuk mencalonkan diri di bidang lain. Seperti pada bidang kurikulum, yang mencalonkan tiga guru kemudian yang terpilih adalah salah satu yang guru tersebut merupakan wakil kepala madrasah di bidang kurikulum yang menjabat selama 2 tahun terakhir. Sehingga guru tersebut menjabat di bagian kurikulum selama 2 tahap. Kemudian untuk guru yang tidak terpilih berikan kebebasan memilih bidang lainnya.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa di MAN 3 Banda Aceh terdapat beberapa kendala dalam menyelesaikan konflik tersebut yaitu adanya kesalahpahaman dan kurangnya pemahaman guru dalam memahami peraturan dalam sistem pemilihan struktur organisasi sekolah, serta adanya ketidaksesuaian dalam diri guru yang tidak terpilih.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam sub bab ini merupakan gagasan peneliti mengenai data yang dihasilkan selama penelitian di lapangan. Data-data tersebut akan dibahas dan dikaitkan dengan teori yang ada, berikut pembahasannya mengenai strategi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik di MAN 3 Banda Aceh.

1. Bagaimana Metode Kepala Madrasah dalam Menyelesaikan Konflik di MAN 3 Banda Aceh

Setiap lembaga atau organisasi, termasuk lembaga pendidikan islam, memiliki yang namanya konflik atau masalah, kita sebagai manusia pasti

tidak luput dengan yang namanya masalah atau konflik. Konflik jika semakin dibiarkan maka konflik itu akan menjadi lebih besar dan akan menambah masalah-masalah yang baru hal ini dapat menghambat aktifitas pembelajaran, aktifitas, supervisi, aktifitas, manajerial di dalam lembaga sehingga target atau tujuan dari lembaga tidak tercapai. Tetapi target tersebut mustahil tercapai tanpa adanya metode atau cara tertentu yang digunakan dalam rangka mencapai tujuan.²²

Sebagai kepala madrasah harus mampu mengelola konflik yang terjadi dilembaganya dan seorang kepala madrasah pasti mempunyai metode atau strategi tersendiri dalam menyelesaikan konflik yang ada di lembaganya. Sehubungan dengan penelitian ini maka akan dibahas tentang bagaimana kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik mengenai pemilihan anggota struktur organisasi sekolah.

Dari hasil temuan peneliti dilapangan peneliti menemukan sebuah permasalahan yang terjadi pada saat pemilihan anggota struktur organisasi sekolah. Dari permasalahan tersebut peneliti menganalisis akar konflik di MAN 3 Banda Aceh sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan peneliti yakni bermula dengan adanya guru sebagai calon dari pemilihan yang merasa kurang puas dengan hasil pemilihan tersebut. Dari hal tersebut kemudian timbul sebuah konflik yakni adanya kesalahpahaman dari antar guru yang mendaftar, kurang teliti dalam dalam memahami peraturan yang sudah dibuat sehingga hal tersebut menjadi sebuah konflik.

²² Mu'alimin, *Kepemimpinan & Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta : DIVA Press, 2023) hlm. 119

Dari analisis di atas permasalahan yang terjadi dikarenakan konflik yang diakibatkan oleh individu, adanya kekurangtelitian dalam memahami peraturan dan kesalahpahaman. Jika konflik tersebut semakin dibiarkan maka akan berakibat fatal dan menimbulkan permasalahan yang berujung pada konflik masyarakat, dan tentunya bisa mengakibatkan nama madrasah akan menjadi buruk di pandangan masyarakat.

Konflik tersebut merupakan konflik destruktif yang mana konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu, individu atau organisasi, organisasi atau organisasi yang terlibat di dalamnya konflik seperti ini biasanya terjadi apabila tidak efektifnya kerjasama dan tidak adanya kesesuaian sebuah paham tentang tujuan-tujuan dari kelompok maupun dari individu di dalam sebuah organisasi konflik seperti ini timbul secara besar maka akan menyebabkan berkurangnya efektifitas individu-individu, kelompok-kelompok, dan organisasi-organisasi karena menjadi gejala penyusutan produktivitas dan kepuasan dari pihak-pihak tadi.

Dari hasil penelitian yang ditemukan peneliti dilapangan bahwa strategi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik menggunakan beberapa metode dan strategi dalam pengelolaan konflik, yaitu :

Pertama, kepala madrasah menggunakan metode menstimulasi konflik, namun sebelum menggunakan metode tersebut kepala madrasah terlebih dahulu mengidentifikasi konflik, seperti yang dilakukan kepala madrasah langkah awal atau tahap pertama dalam pengelolaan konflik yaitu dengan melakukan mengidentifikasi konflik yang ada dalam lembaganya, dan

dapat mengetahui akar penyebab konflik sehingga kepala madrasah dapat mengambil keputusan yang tepat untuk menyelesaikan konflik kedepannya.

Hal tersebut sesuai dengan kajian teori pada bab II yaitu tahap awal kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik adalah dengan melakukan pengidentifikasian atau analisis konflik. Pada tahap ini dilakukan analisis konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab konflik dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Jika konflik sudah dalam tahap potensi (tersembunyi) perlu diberi stimulus akan menjadi terbuka dan dapat dikenal.²³

Dengan demikian langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 3 Banda Aceh dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dalam diri individu tersebut sehingga membuat kesalahpahaman di antara guru merupakan tindakan tepat. Dengan kita melakukan pengidentifikasian konflik maka kita dapat mengetahui akar dari permasalahan dan menghapus akar permasalahan tersebut dengan memberikan solusi yang tepat sehingga konflik tersebut tidak akan terulangi.

Kedua, Metode mengurangi konflik, setelah melakukan pengidentifikasian konflik langkah selanjutnya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik adalah dengan menggunakan metode pengurangan konflik yang dilaksanakan dengan beberapa strategi yaitu dengan cara berkoordinasi dengan staf dan wakilnya untuk mencari solusi dari permasalahan yang terjadi.

²³ Murni, "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan". Journal Intelektualita, no.4.1 (April 2018) hlm. 154

Hal tersebut sebagaimana yang dikatakan oleh kepala madrasah dalam melakukan rapat secara terbuka dengan wakil dan para guru serta karyawan yang berada dilingkungan madrasah. Dalam menyelesaikan sebuah konflik dan melakukan evaluasi perkembangan sekolah setiap bulannya secara rutin dibantu oleh para wakil kepala madrasah dan stafnya agar bisa mendapatkan solusi yang tepat sesuai dengan konflik yang terjadi.

Pernyataan tersebut sesuai dengan kajian teori pada bab II yakni metode mengurangi konflik yaitu mengurangi antagonisme (pertentangan antara dua paham orang dan sebagainya) yang timbul karena konflik metode tersebut manajemen konflik dengan jalan mendinginkan situasi yang panas tetapi mereka tidak mempersoalkan kuasa yang menyebabkan timbulnya konflik. Metode yang digunakan untuk mengurangi konflik yaitu 1) menyediakan informasi kepada masing-masing kelompok tentang kelompok lain tetapi dengan impresi negatif yang telah muncul sehingga mereka menolaknya. 2) memperbanyak kontak-kontak yang menyenangkan antar kelompok-kelompok yang ada. Sehingga tidak terfokus pada sebuah konflik dan tidak terjadi konflik baru.

Ketiga, Metode mengelola konflik selain dengan mengidentifikasi konflik dan mengurangi konflik kepala madrasah memberi upaya dalam pengelolaan sebuah konflik agar dapat diselesaikan secara langsung sehingga konflik tersebut bisa teratasi dengan baik. Adapun cara penyelesaiannya yakni konflik yang terjadi akan secara langsung diselesaikan dan dikelola oleh

kepala madrasah. Adapun cara pengelolaanya adalah dengan cara memecahkan akar konflik tersebut.

Hal tersebut sebagaimana yang dikatakan oleh kepala madrasah setelah menganalisis akar konflik dan metode mengurangi konflik, metode yang digunakan kepala madrasah selanjutnya adalah dengan menyelesaikannya menggunakan cara melalui tindakan dan secepat mungkin menahan konflik tersebut agar tidak semakin membesar, dengan cara mendengarkan pendapat guru yang terlibat kemudian pada saat pemilihan berlangsung diumumkan lagi peraturan, tata cara serta kriterianya agar tidak menimbulkan kesalahpahaman yang menjurus ke arah konflik.

Hal tersebut juga sesuai dengan kajian teori pada bab II yaitu konflik dapat dikelola menggunakan tiga aspek fundamental antara lain yaitu 1) Disiplin, dengan disiplin adanya perbedaan persepsi bisa disamakan untuk seluruh personil organisasi sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik. 2) Pertimbangan pengalaman dalam tahapan kehidupan, konflik dapat diselesaikan dengan mendukung bawahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan dalam hidupnya. 3) Komunikasi, terciptanya komunikasi yang baik akan menjadikan lingkungan lebih kondusif karena menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari sebagai satu cara yang dinamis untuk menghindari konflik.

Kemudian metode yang diterapkan oleh kepala madrasah adalah dengan metode konsiliasi yang berarti perdamaian. Untuk menyelesaikan konflik yang terjadi kepala madrasah menggunakan cara terbuka seperti

memberikan kesempatan kepada pihak yang terlibat untuk mengungkapkan pendapat dan pemahaman masing-masing kemudian diputuskan bersama untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Hal ini sesuai dengan kajian teori yang dijelaskan bahwa cara ini digunakan dalam menyelesaikan konflik melalui upaya mempertemukan dua pihak yang bertikai atau berselisih untuk tercapainya kesepakatan damai di antara keduanya. Terjadinya konsiliasi ini dapat berasal dari keinginan salah satu pihak sehingga menjadi pemrakarsa atau keinginan kedua belah pihak yang berselisih. Cara ini dipandang lebih baik karena kedua belah pihak menyadari akan dampak negatif dari perselisihan sehingga masing-masing merasa terdorong untuk mengakhirinya dan terjalin kerja sama yang menguntungkan kedua belah pihak.

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi dalam pemilihan anggota struktur organisasi sekolah menggunakan empat metode yaitu mengidentifikasi konflik, dilanjutkan dengan menggunakan metode mengurangi konflik dengan cara berkoordinasi dengan staf dan wakilnya untuk mencari solusi dari permasalahan yang terjadi, metode mengelola konflik dengan cara penyelesaiannya yakni konflik yang terjadi akan secara langsung diselesaikan dan dikelola oleh kepala madrasah dan menggunakan metode konsiliasi yang memiliki arti perdamaian dengan cara mempertemukan dua pihak yang bertikai atau berselisih untuk mencapai kesepakatan damai di antara pihak yang terlibat.

2. Apa Saja Kendala yang Dihadapi Kepala Madrasah dalam Menyelesaikan Konflik di MAN 3 Banda Aceh

Adapun kendala yang peneliti temukan dalam pengelolaan konflik yang terjadi sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah adalah adanya kesalahpahaman dan kurangnya pemahaman guru yang terlibat dalam memahami aturan sehingga sulitnya komunikasi dan tidak mau menerima solusi yang diberikan. dari penjelasan tersebut diketahui bahwa kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik yaitu kesalahpahaman dan kurang memahami aturan dari salah satu pihak yang terlibat konflik.

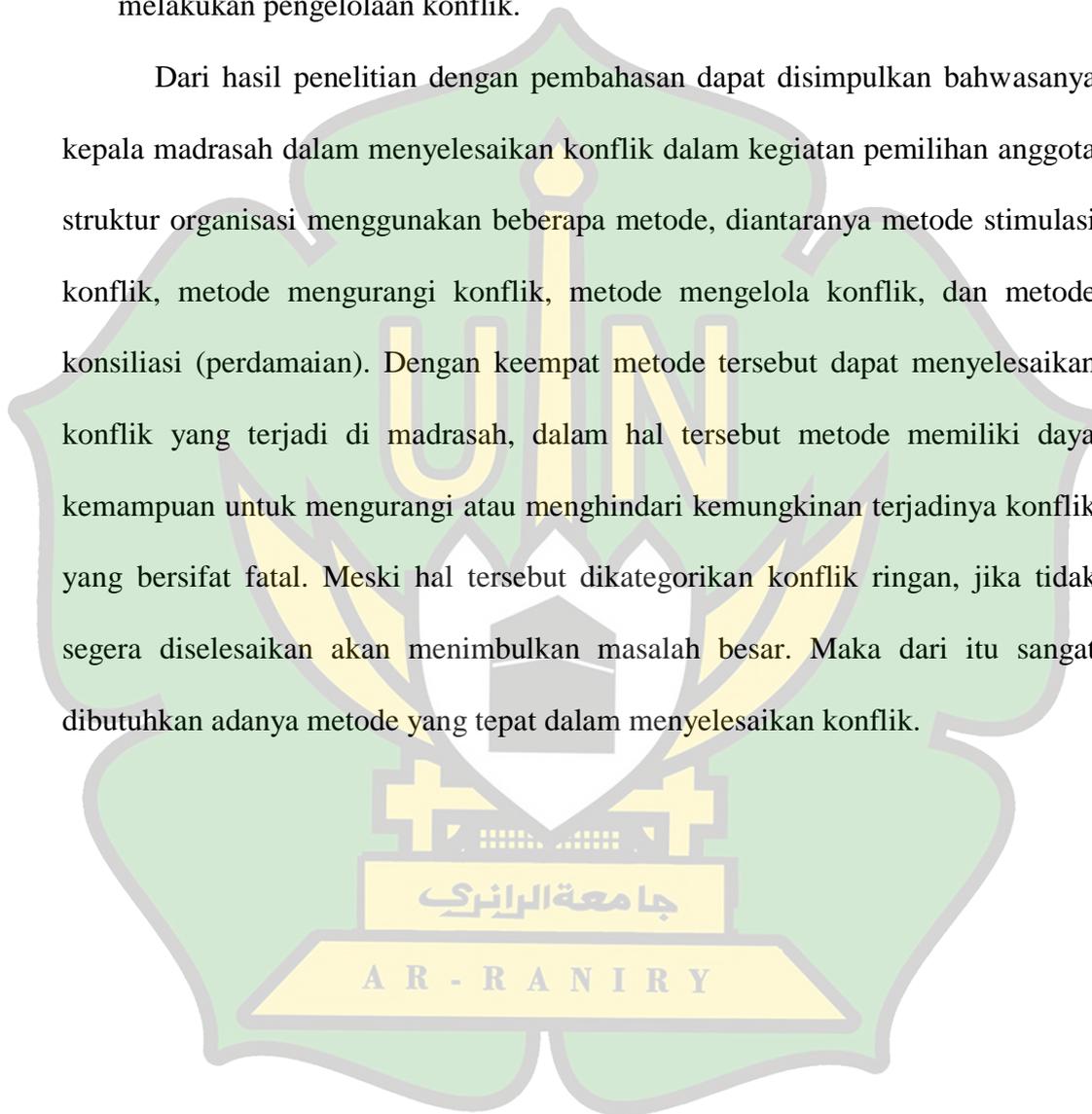
Dimana kendala yang mempengaruhi konflik adalah kesalahpahaman dan kurang memahami aturan mempunyai hubungan yang erat dengan terjadinya konflik dan proses interaksi konflik. Kesalahpahaman merupakan keadaan dalam memahami sesuatu kurang tepat atau keliru terhadap kenyataan yang sebenarnya. Pemahaman merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengerti atau menafsirkan sesuatu.

Dengan adanya kesalahpahaman menyebabkan perbedaan pendapat dari pihak yang berkonflik. Kesalahpahaman tersebut dikarenakan guru tersebut tidak menerima penjelasan dari pihak yang berkonflik. Keadaan ini sangat merugikan dalam interaksi konflik dan membuat orang tidak mencapai tujuannya dalam terlibat konflik. Oleh karena itu kesalahpahaman harus dikendalikan dan kemudian dihilangkan.

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa perilaku tersebut jika dibiarkan dapat mengakibatkan konflik yang semakin melebar dan tidak dapat

dipecahkan dikarenakan metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik akan terkendala dikarenakan kendala tersebut. Sehingga kepala madrasah akan kesulitan dalam menjalankan langkah-langkah guna melakukan pengelolaan konflik.

Dari hasil penelitian dengan pembahasan dapat disimpulkan bahwasanya kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik dalam kegiatan pemilihan anggota struktur organisasi menggunakan beberapa metode, diantaranya metode stimulasi konflik, metode mengurangi konflik, metode mengelola konflik, dan metode konsiliasi (perdamaian). Dengan keempat metode tersebut dapat menyelesaikan konflik yang terjadi di madrasah, dalam hal tersebut metode memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya konflik yang bersifat fatal. Meski hal tersebut dikategorikan konflik ringan, jika tidak segera diselesaikan akan menimbulkan masalah besar. Maka dari itu sangat dibutuhkan adanya metode yang tepat dalam menyelesaikan konflik.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang diperoleh pada penelitian dengan Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik di MAN 3 Banda Aceh dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi yang diterapkan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik tentang sistem pemilihan struktur organisasi sekolah adalah dengan menggunakan empat metode yaitu metode menstimulasi konflik, metode mengurangi konflik, metode mengelola konflik, metode konsiliasi. Dalam sistem pemilihan anggota struktur organisasi sekolah, kepala madrasah menerapkan strategi atau metode dengan membuat peraturan dan tata tertib sebelum pemilihan dilaksanakan, menyiapkan dan memberitahukan kepala seluruh guru terkait kriteria serta syarat yang harus dipenuhi sesuai dengan bidang yang akan dipilih, guru diberi waktu seminggu dalam menyiapkan syarat tersebut sebelum waktu pemilihan.

Selain dipenuhinya persyaratan, kepala sekolah juga menerapkan dalam pemilihan menggunakan voting suara. Kategori pemenang tergantung lengkapnya persyaratan dan memiliki banyak pendukung (guru lain yang ikut memilih). Sistem atau aturan dalam pengambilan keputusan diumumkan di depan para semua guru sebelum dilaksanakannya pemilihan guna untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman. Meski hal tersebut tidak dapat diprediksi.

2. Terdapat kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam pengelolaan konflik di madrasah berupa adanya kesalahpahaman dan kurang memahami aturan yang terjadi dalam diri pihak yang terlibat konflik sehingga keadaan tersebut mengakibatkan perbedaan pendapat. Dimana ada pihak atau guru yang merasa kurang puas dengan hasil pemilihan. karena perbedaan pendapat tersebut terjadi karena kurang terus terangnya pihak yang terlibat dalam memberikan pendapatnya atau cenderung di tutup-tutupi.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di MAN 3 Banda Aceh tentang Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Konflik, maka peneliti dapat memberikan saran kepada pihak yang berkaitan, yaitu :

1. Bagi lembaga agar lebih semangat lagi dalam membimbing dan memberi arahan kepada para guru dengan lebih ketat lagi agar meminimalisir kejadian-kejadian yang menyebabkan konflik meskipun konflik yang terjadi dikategorikan sebagai konflik ringan.
2. Bagi kepala madrasah dapat meningkatkan kembali kompetensinya dalam pengelolaan konflik baik yang masih direncanakan serta mampu mengantisipasi timbulnya konflik.
3. Bagi peneliti selanjutnya supaya lebih memperluas lagi ilmu pengetahuan dan terus belajar dalam pengelolaan konflik yang ada disekitar kita dengan baik yang dimana seorang manajer harus bisa melihat dan mengelola kondisi disekitar kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainal Mardhiah, “*Implementasi Pendidikan Damai : di Madrasah Aliyah Negeri Rukoh Kota Banda Aceh*”. (Tangerang Selatan : Cinta Buku Media, 2016)
- Ainul Mardhiah, Maera Julike. *Strategi Guru Kelas dalam Pengembangan Bakat Minat Peserta Didik di MIN 2 Ujung Baro Blangkejeren Gayo Lues*, journal *Intelektualita*, vol. 11. 2023
- Ekawarna, *Manajemen Konflik dan Stres*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2018)
- Evalina “*Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik di SMP Negeri 17 Tebo Jambi*” (Skripsi, Universitas Jambi, 2019)
- Fadhallah. *Wawancara*. (UNJ Press : Jawa Barat, 2020)
- Husaini usman, *Manajemen (Teori, Praktek, dan Riset pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), Ed.3.cet.2, Mu'alimin, Muhammad Bahy Naufal dkk, “Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MA Annuriyyah Kaliwining Rambipuji Jember”. *Dewantara : Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, No. 1(4), (2022)
- Imam Machali dkk. *Prooceding The 1st Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM)*. (Yogyakarta : Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018)
- Jamaluddin Idris dan Herawati. *Manajemen Konflik Bernuansa Islami di SD Ramah Anak Kota Lhokseumawe*. (PALITA : *Journal of Social-Religion Research*. Vol. 4, No. 1, 2019)
- Ngaisah, Siti Fatimah dan Benny Kurniawan. *Peran Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, (Cirebon : Arr Rad Pratama, 2023)
- Nur Maulida Utu, Beny Sintasari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MTS Miftahul Ulum Cermenan Jombang*. *Irsyaduna Jurnal Studi Kemahasiswaan*, Vol. 1, No. 1, April 2021
- R.M. Amin J. Alfatih “*Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di MA Al-Hikmah Jakarta*” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta, 2020)
- Rosmawati, *Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Lubuk Linggau*. *An-Nizom*, Vol. 2, No. 3, Desember 2017

Rusydi Fauzan, Retno Ekasari dkk, *Manajemen Konflik* (Sumatera Barat : Global Eksekutif Teknologi, Cetakan Pertama 2023)

Rusydi. Fauzan et al., “ *Manajemen Konflik*”. (Padang : Global Eksekutif Teknologi, 2023)

Siti Patimah, Yuyun Yunita Dan Safriadi, *Manajemen Konflik Di Perguruan Agama Islam Negara Di Indonesia*, Ri’ayah : Jurnal Sosial Dan Keagamaan, (Juni 2021)

Sri Rahmi, Khal Isnaya. *Penempatan Tenaga Kependidikan : Studi Peran Strategis Kepala Madrasah*. JMIE Vol. 2 No. 1. 2017

Suhailasari Nasution, Nurbaiti, dan Arfanuddin. *Teks Laporan Hasil Observasi untuk Tingkat SMP Kelas VII*. (Guepedia : Medan, Januari 2021)



**DRAF WAWANCARA PENELITIAN STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN KONFLIK DI
MAN 3 BANDA ACEH**

No.	Rumusan Masalah	Indikator	Pertanyaan		
			Kepala Madrasah	Wakil Kepala Mdrasah	Guru
1.	Bagaimana metode kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh?	1. Konsiliasi	<p>1. Menurut bapak apakah metode konsiliasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode konsiliasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode konsiliasi dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode konsiliasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode konsiliasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode konsiliasi dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode konsiliasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode konsiliasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode konsiliasi dalam menyelesaikan konflik?</p>

			4. Apakah dengan menggunakan metode konsiliasi dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?	4. Apakah dengan menggunakan metode konsiliasi dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?	4. Apakah dengan menggunakan metode konsiliasi dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?
		2. Mediasi	<p>1. Menurut bapak apakah metode mediasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode mediasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode mediasi dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode mediasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode mediasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode mediasi dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode mediasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode mediasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode mediasi dalam menyelesaikan konflik?</p>

			4. Apakah dengan menggunakan metode mediasi dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?	4. Apakah dengan menggunakan metode mediasi dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?	4. Apakah dengan menggunakan metode mediasi dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?
		3. Arbitrasi	<p>1. Menurut bapak apakah metode arbitrasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode arbitrasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrasi dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode arbitrasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode arbitrasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrasi dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode arbitrasi dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode arbitrasi yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrasi dalam menyelesaikan konflik?</p>

			4. Apakah dengan menggunakan metode arbitrase dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?	4. Apakah dengan menggunakan metode arbitrase dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?	4. Apakah dengan menggunakan metode arbitrase dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?
	4. Paksaan	1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi? 2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik? 3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrase dalam	1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi? 2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik? 3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrase dalam menyelesaikan konflik?	1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi? 2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik? 3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrase dalam menyelesaikan konflik?	1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi? 2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik? 3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode arbitrase dalam

			<p>menyelesaikan konflik?</p> <p>4. Apakah dengan menggunakan metode paksaan dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?</p>		<p>menyelesaikan konflik?</p> <p>4. Apakah dengan menggunakan metode paksaan dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?</p>
		5. Detente	<p>1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode</p>	<p>1. Menurut bapak apakah metode arbitrase dapat menyelesaikan konflik yang terjadi?</p> <p>2. Bagaimana penerapan metode arbitrase yang bapak lakukan dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>3. Siapa saja yang terlibat dalam penerapan metode</p>

			<p>arbitrasi dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>4. Apakah dengan menggunakan metode detente dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?</p>	<p>menyelesaikan konflik?</p> <p>4. Apakah dengan menggunakan metode detente dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?</p>	<p>arbitrasi dalam menyelesaikan konflik?</p> <p>4. Apakah dengan menggunakan metode detente dalam menyelesaikan konflik selalu berhasil?</p>
2.	<p>Apa saja kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di MAN 3 Banda Aceh?</p>	1. Waktu	<p>1. Apakah konflik yang terjadi langsung diselesaikan saat itu juga?</p> <p>2. Butuh berapa lama dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Apakah konflik yang terjadi langsung diselesaikan saat itu juga?</p> <p>2. Butuh berapa lama dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Apakah konflik yang terjadi langsung diselesaikan saat itu juga?</p> <p>2. Butuh berapa lama dalam menyelesaikan konflik?</p>
		2. Tempat	<p>1. Apakah ada tempat khusus dalam menyelesaikan</p>	<p>1. Apakah ada tempat khusus dalam menyelesaikan konflik?</p>	<p>1. Apakah ada tempat khusus dalam menyelesaikan</p>

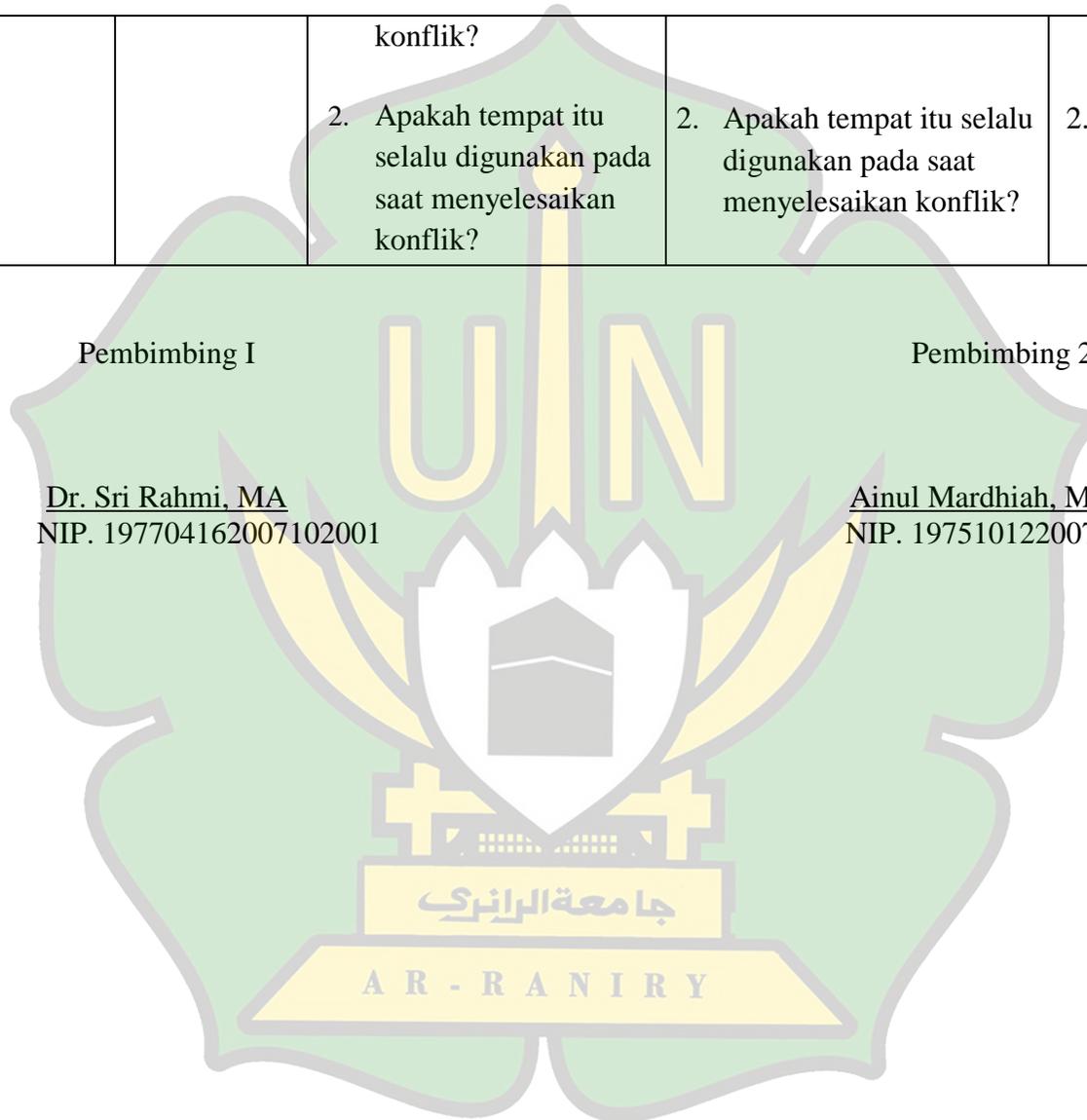
			<p>konflik?</p> <p>2. Apakah tempat itu selalu digunakan pada saat menyelesaikan konflik?</p>	<p>2. Apakah tempat itu selalu digunakan pada saat menyelesaikan konflik?</p>	<p>konflik?</p> <p>2. Apakah tempat itu selalu digunakan pada saat menyelesaikan konflik?</p>
--	--	--	---	---	---

Pembimbing I

Dr. Sri Rahmi, MA
NIP. 197704162007102001

Pembimbing 2

Ainul Mardhiah, MA.Pd
NIP. 197510122007102001





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Syech Abdur Rauf Kopelma Darussalam, Banda Aceh, 23111
Telepon. (0651) 7551423, Fax. 0651- 7553020. Situs: ftk.uin-ar-raniry.ac.id

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
NOMOR: B-10346/Un.08/FTK/KP.07.6/09/2023**

TENTANG

**PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang :**
- bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan
 - bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi
- Mengingat :**
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 - Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
 - Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
 - Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;
 - Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 - Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
 - Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
 - Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh
 - Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;
 - Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;
 - Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Memperhatikan :** Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN Ar-Raniry Banda Aceh tanggal 25 Agustus 2023

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

- PERTAMA :** Menunjuk Saudara:
- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. Dr. Sri Rahmi, MA | sebagai Pembimbing Pertama |
| 2. Ainol Mardhiah, MA.Pd | sebagai Pembimbing Kedua |

untuk membimbing Skripsi:

Nama : Namiah Daulay

NIM : 200 206 001

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Strategi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Konflik Lingkungan Kerja di MAN 3 Banda Aceh

KEDUA : Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2023

KETIGA : Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2023/2024

KEEMPAT : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

Ditetapkan : Banda Aceh
Pada tanggal : 12 September 2023
Dekan,

Safrul Muluk

Tembusan

- Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai Laporan)
- Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) FTK
- Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan
- Mahasiswa yang bersangkutan



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN
Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nomor : B-11802/Un.08/FTK.1/TL.00/11/2023
Lamp : -
Hal : **Penelitian Ilmiah Mahasiswa**

Kepada Yth,

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh
2. Kepala MAN 3 Banda Aceh

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Pimpinan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

Nama/NIM : **NAMIAH DAULAY / 200206001**

Semester/Jurusan : VII / Manajemen Pendidikan Islam

Alamat sekarang : Jl. Lingkar Kampus, Rukoh, Kecamatan Syiah Kuala, Kabupaten Banda Aceh, Provinsi Aceh

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Tbu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **Strategi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Konflik di MAN 3 Banda Aceh**

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terimakasih.

Banda Aceh, 08 November 2023
an. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik dan
Kelembagaan,



Berlaku sampai : 29 Desember
2023

Prof. Habiburrahim, S.Ag., M.Com., Ph.D.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA BANDA ACEH
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 BANDA ACEH
Jalan Utama Rukoh Kecamatan Syiah Kuala Banda Aceh (23111)
Email: man3kotabandaaceh@gmail.com Website: www.man3kotabandaaceh.sch.id
NSM : 131111710003 NPSN : 10113772

Nomor : B-771/MA.01.07.0003/TL.00/12/2023

11 Desember 2023

Lampiran : 1 (satu) eks

Hal : Telah mengambil data untuk
Penulisan Skripsi.

Yth.

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry

Di -

Banda Aceh

Dengan Hormat,

Sesuai dengan surat dari Kasubbag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kota Banda Aceh, Nomor : B-7067/Kk.01.07/4/TL.00/11/2023, Tanggal 10 November 2023 tentang Rekomendasi Melakukan Penelitian dalam rangka penulisan *Skripsi* pada MAN 3 - Banda Aceh, maka bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswi yang tersebut dibawah ini :

Nama : **Namiah Daulay**
NIM : 200206001
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Semester : VII

Telah selesai mengambil data untuk Penulisan *Skripsi* dengan judul:

"Strategi Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Konflik di MAN 3 Banda Aceh".

Demikian surat ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.



DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN

Gambar 1.1 Madrasah MAN 3 Banda Aceh

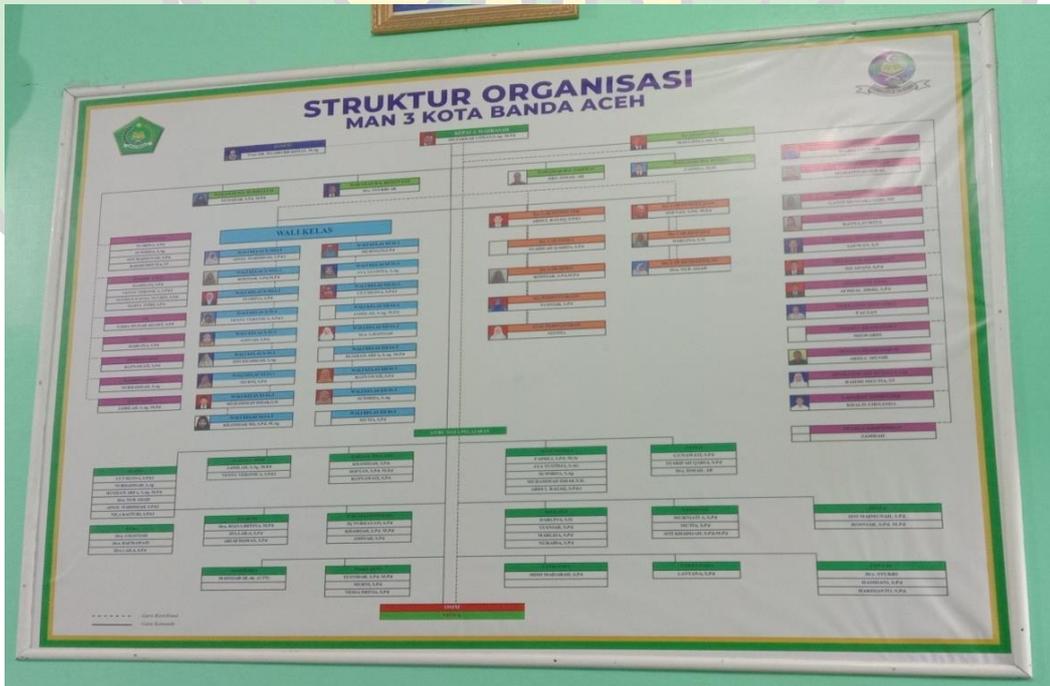




Gambar 1.2 Rapat Pemilihan Anggota Atau Karyawan Struktur Organisasi
MAN 3 Banda Aceh



Gambar 1.3 Struktur Organisasi MAN 3 Banda Aceh



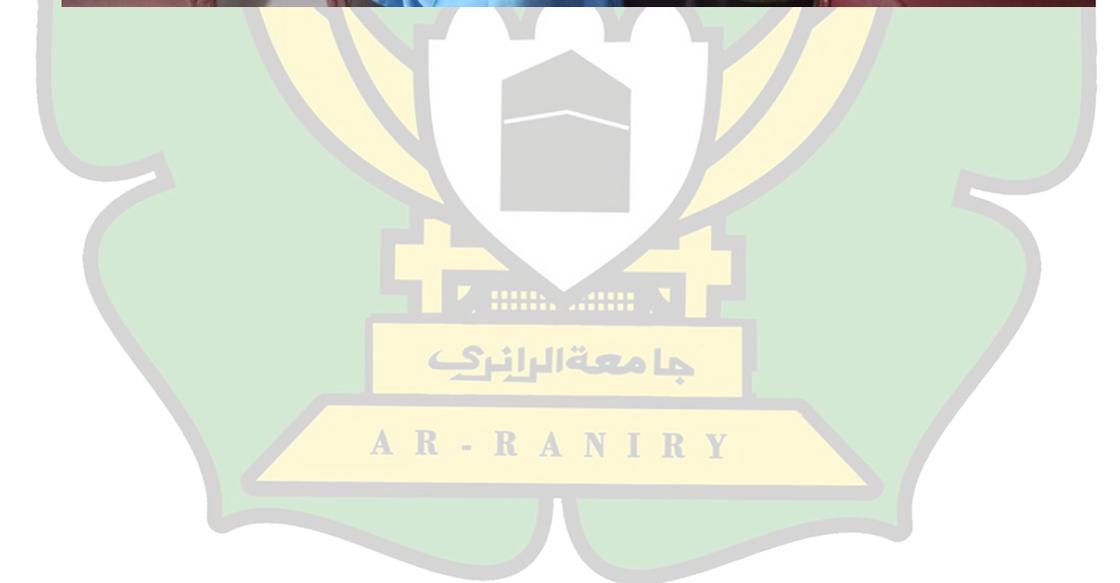
Gambar 1.4 Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 3 Banda Aceh



Gambar 1.5 Wawancara Dengan Guru Bidang Kurikulum MAN 3 Banda Aceh



Gambar 1.6 Wawancara dengan Guru Wali Kelas X-MIA-3 MAN 3 Banda Aceh



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Identitas Diri

Nama : Namiah Daulay
NIM : 200206001
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Tempat/Tanggal/Lahir : Tanggabosi, 30 Juni 2001
Alamat : Tanggabosi
Telp/HP : 085262103218
Email : 200206001@student.ar-raniry.ac.id

Riwayat Pendidikan

SD : SD Negeri 0508 Desa Tanggabosi
SMP : SMP Negeri 1 Lubuk Barumun
SMA : SMA Negeri 1 Barumun

Data Orang Tua

Nama Ayah : Tajuddin Daulay
Pekerjaan Ayah : Wiraswasta
Nama Ibu : Siti Hawa Lubis
Pekerjaan Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Tanggabosi

Demikian daftar riwayat hidup ini diperbuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan seperlunya.

Banda Aceh, 08 Desember 2023

AR - RANIRY

Namiah Daulay