

**KONTRIBUSI KEPALA MADRASAH DALAM MANAJEMEN  
KONFLIK DI MI AT-TAQWA MANADO**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Pendidikan (S.Pd) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**MIFTAHUL RAHMA SAKAMOLE**

NIM: 17.2.4.006



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI MANADO**

**1445 H / 2024 M**

### PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Miftahul Rahma Sakamole  
NIM : 17.2.4.006  
Tempat/Tanggal Lahir : Bowongkulu, 15 April 2000  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Alamat : Perkamil, Manado  
Judul : Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen  
Konflik di MI At-Taqwa Manado

Dengan sungguh-sungguh dan penuh kesadaran menyatakan bahwa Skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri. Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan duplikat, tiruan, plagiat dan dibuat oleh orang lain, maka skripsi dan gelar yang diperoleh menjadi batal demi hukum.

Manado, 14 Maret 2024

Penulis



**Miftahul Rahma Sakamole**

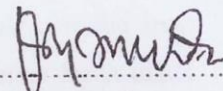
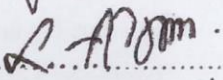
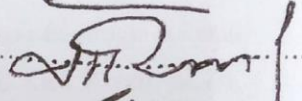
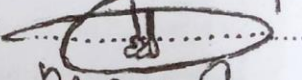
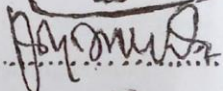
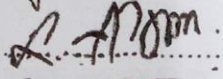
**NIM. 17.2.4.006**

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul “Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di MI At-Taqwa Manado” yang disusun oleh Miftahul Rahma Sakamole, NIM : 17.2.4.006 mahasiswi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK), Institut Agama Islam Negeri Manado, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah yang diselenggarakan pada hari Selasa, 05 Maret 2024 M/24 Sya’ban 1445 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan dengan beberapa perbaikan.

Manado, 14 Maret 2024 M  
24 Sya’ban 1445 H

## DEWAN PENGUJI

|               |                                |   |
|---------------|--------------------------------|---|
| Ketua         | : Dr. Shinta Nento, M.Pd       | (.....  .....)  |
| Sekretaris    | : Lies Kryati, M.Ed            | (.....  .....) |
| Munaqisy I    | : Drs. Kusnan, M.Pd            | (.....  .....)  |
| Munaqisy II   | : Dr. Arhanuddin Salim, M.Pd.I | (.....  .....)  |
| Pembimbing I  | : Dr. Shinta Nento, M.Pd       | (.....  .....) |
| Pembimbing II | : Lies Kryati, M.Ed            | (.....  .....) |

Diketahui oleh :

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Arhanuddin Salim, M.Pd.I



NIP : 198301162011011003

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat,serta hidayah-nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan dan petunjuk. Sehingga skripsi dengan judul “Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di MI At-Taqwa Manado” dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang diharapkan. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad Sholallahu alaihi wassalam, keluarga, sahabat dan para pengikut-pengikutnya.

Kemudian ungkapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, tersayang : Bapak Tajudin Sakamole dan Ibu Irma Masikome, yang telah mengasuh, mendidik, membesarkan, terima kasih untuk segala doa, nasehat, kasih sayang dan pengorbanan kalian yang begitu tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di IAIN Manado.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pembimbing I Dr. Shinta Nento, M.Pd dan pembimbing II Lies Kryati, M.Ed, ucapan terima kasih juga kepada dosen penguji, Drs.Kusnan, M.Pd dan Dr. Arhanuddin Salim, M.Pd yang telah berkenan memberikan bimbingan kepada penulis sehingga membuat penulis lebih terarah dalam memperbaiki dan menyelesaikan skripsi penulis menjadi lebih baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan (S.Pd) pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado. Penelitian ini dapat terwujud berkat bantuan dari beberapa pihak, maka pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Ahmad Rajafi, M.HI selaku Rektor IAIN Manado, Dr. Edi Gunawan, M.HI selaku Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Dr. Hj. Salma, M.HI selaku Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum dan Perencanaan Keuangan, serta Dr. Mastang Ambo Baba, M.Ag selaku Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk bisa menempuh pendidikan di IAIN Manado.

2. Dr. Arhanuddin Salim, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Dr. Adri Lundeto, M.Pd.I selaku Wakil Dekan I Bidang Administrasi Akademik, Dr. Dra. Nurhayati M.Pd.I selaku Wakil Dekan II Bidang Administrasi, Keuangan dan Dr. Ishak Wanto Talibo, M.Pd.I selaku Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan.
3. Abdul Muis Daeng Pawero, M.Pd selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan motivasi bagi penulis dan ikut membantu menyelesaikan persoalan administrasi bagi penulis.
4. Dr. Feiby Ismail, M.Pd selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah membantu memberikan bantuan dan juga arahan terutama pada tahap awal perancangan judul skripsi.
5. Seluruh Dosen Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado yang selama ini sudah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis
6. Kepala dan Staf Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado yang telah membantu penulis mendapatkan referensi dalam menyusun skripsi.
7. Wiwin Winangsih, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah serta seluruh rekan-rekan guru beserta staf yang ada di MI At-Taqwa Manado
8. Terima kasih untuk kakek tercinta, tersayang Samsu Masikome atas segala dukungan moril maupun materil kepada penulis, paman Nulkarim Lahiking, sepupu Silvani Budiman, Fitrianti Tadete, Fauzan Sakamole, Jecky Yatoko serta semua keluarga penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan doa, nasehat dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman seperjuangan angkatan 2017 khususnya MPI A yang sudah bersama-sama dengan penulis, serta teman-teman PPKT Posko 3
10. Teman dekat penulis Nedawati Katili, Salma Ampuno, Atika Awumbas, Sri Ayu Salang, Hysma Tamboo, Mardiana Metingga, Hidayat Walelangi, Abdul Taufik Tondongseke, yang selalu memberikan motivasi, semangat, hiburan canda tawa bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.

11. Keluarga besar Kost Ungu Malendeng yang sudah bersama-sama selama kurang lebih 6 tahun yang juga telah memberikan support kepada penulis.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih bagi semua pihak yang sudah bersama-sama dengan penulis dan apabila ada yang tidak disebutkan penulis mohon maaf. Besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan menjadi bahan masukkan dalam dunia pendidikan. Bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini semoga segala amal dan kebaikan mendapat balasan yang berlimpah dari Allah SWT, Amiin.

Manado, 14 Maret 2024

Penulis

**Miftahul Rahma Sakamole**

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....            | i   |
| <b>PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI</b> .....     | ii  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                         | iii |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                             | vi  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                        | vii |
| <b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia)</b> .....             | ix  |
| <b>ABSTRAK (Bahasa Inggris)</b> .....               | x   |
| <br>  |     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                      | 1   |
| A. Latar Belakang Masalah .....                     | 1   |
| B. Batasan dan Rumusan Masalah .....                | 4   |
| C. Tujuan Penelitian.....                           | 4   |
| D. Manfaat Penelitian.....                          | 4   |
| E. Definisi Operasional .....                       | 5   |
| <b>BAB II KERANGKA TEORI</b> .....                  | 6   |
| A. Kepala Madrasah .....                            | 6   |
| B. Manajemen Konflik.....                           | 9   |
| C. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....           | 32  |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....          | 34  |
| A. Jenis Penelitian.....                            | 34  |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....                | 34  |
| C. Sumber Data .....                                | 35  |
| D. Teknik Pengumpulan Data .....                    | 35  |
| E. Teknik Analisis Data.....                        | 38  |
| F. Pengecekan Keabsahan Data.....                   | 39  |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> ..... | 41  |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....            | 41  |
| B. Paparan Data Hasil Penelitian .....              | 44  |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian.....                 | 52  |

|                      |    |
|----------------------|----|
| BAB V PENUTUP.....   | 55 |
| A. Kesimpulan.....   | 55 |
| B. Saran.....        | 55 |
| DAFTAR PUSTAKA ..... | 56 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN    |    |



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Surat Keterangan Izin Penelitian  
Lampiran 2 : Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian  
Lampiran 3 : Surat Keterangan Wawancara  
Lampiran 4 : Dokumentasi  
Lampiran 5 : Pedoman Wawancara  
Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup

## ABSTRAK

**Nama : Miftahul Rahma Sakamole**  
**NIM : 17.2.4.006**  
**Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam**  
**Judul : Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado**

---

Kepala madrasah merupakan pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan dan menjadi pihak utama dalam mengatasi segala persoalan atau konflik yang terjadi di lembaga pendidikan. Konflik tidak dapat dihindari, maka dibutuhkan kontribusi dari kepala madrasah dalam manajemen konflik agar konflik tersebut dapat membawa dampak positif terhadap perkembangan madrasah.

Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado dan mengetahui apa saja kendala dan solusi dalam manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus sampai bulan September 2022 di MI At-Taqwa Manado. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado cukup baik. Adapun konflik yang terjadi yaitu konflik interpersonal yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan sudut pandang hal ini terjadi antara sesama guru maupun konflik guru dengan orangtua peserta didik. Dalam manajemen konflik tentunya kepala madrasah menemukan kendala ketika kepala madrasah tidak berada di tempat atau sedang melakukan tugas luar sehingga kepala madrasah tidak mengetahui penyebab konflik yang terjadi. Untuk itu solusi yang diterapkan kepala madrasah adalah bermusyawarah dengan tenaga pendidik untuk mencari tahu sumber konflik dan menyelesaikannya dengan musyawarah .

**Kata kunci : Kepala Madrasah, Manajemen Konflik**

## ABSTRACT

**Name : Miftahul Rahma Sakamole**  
**NIM : 17.2.4.006**  
**Study Program : Islamic Education Management**  
**Title : Contribution of the Head of Madrasah in Conflict Management  
in Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado**

---

The head of the madrasah is the highest leader in educational institutions and is the leading party in overcoming all problems or conflicts that occur in educational institutions. Conflict cannot be avoided, so it takes a contribution from the head of the madrasah in conflict management so that the conflict can positively impact the development of the madrasah. This thesis aims to find out the contribution of the head of the madrasah in conflict management at MI At-Taqwa Manado and find out what the obstacles and solutions are in conflict management at MI At-Taqwa Manado. This research was conducted from August to September 2022 at MI At-Taqwa Manado. The type of research used is qualitative research using observational data collection techniques, observational data collection techniques, interviews, and documentation. The results of this study show that the contribution of the head of the madrasah in conflict management at MI At-Taqwa Manado is quite good. The conflicts that occur are interpersonal, namely conflicts that occur due to differences in points of view; this occurs between fellow teachers and teachers and conflicts with parents of students. In conflict management, of course, the head of the madrasah finds obstacles when the head of the madrasah is not in place or is performing outside duties, so the head of the madrasah does not know the cause of the conflict that occurs. For this reason, the solution applied by the head of the madrasah is to consult with educators to find out the source of the conflict and resolve it by deliberation. I am running a few minutes late; my previous meeting is over.

**Keywords : Head of Madrasah, Conflict Management**

---

Dokumen ini telah divalidasi oleh UPT Pengembangan Bahasa IAIN Manado  
Nomor registrasi : 00651

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### ***A. Latar Belakang Masalah***

Setiap organisasi dan lembaga pendidikan menuntut setiap anggotanya untuk dapat melakukan kerjasama yang baik agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dan membawa kemajuan. Dalam sebuah organisasi komponen yang terpenting adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Manusia sebagai faktor penentu yang dapat menjadikan organisasi dan lembaga pendidikan ke arah yang lebih baik ataupun bertambah buruk.

Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi maka akan membawa perubahan dan tantangan bagi dunia pendidikan. Demikian pula bagi para pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah yang dituntut harus kompeten dalam segala situasi di dunia pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah menjadi promotor bagi para guru dan masyarakat sekolah yang arahnya bertujuan untuk mencapai visi, misi dan tujuan dari sekolah. Sebagai manajer kepala sekolah bertugas untuk menyusun program sekolah, menggerakkan staf sekolah dan mengoptimalkan sumber daya sekolah<sup>1</sup>

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengantarkan manusia kepada suatu peradaban yang sangat kompetitif. Sehingga menjadi wujud nyata bahwa hidup ini menimbulkan adanya kompetisi atau persaingan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> H.M. Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta,2013), h. 111

<sup>2</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, (Semarang : PT Pustaka Rizki Putra,2011) h.15

Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidup. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan itulah yang dapat menimbulkan berbagai pertentangan di antara individu. Tak dapat dipungkiri bahwa dari perbedaan itulah yang nantinya dapat menimbulkan adanya konflik antara individu yang satu dan yang lainnya maupun antar kelompok. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi.<sup>3</sup>

Menurut Hendricks, W sebagaimana dikutip oleh Wahyudi, bahwa proses terjadinya konflik terdiri tiga tahap, yaitu : peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, dan timbulnya pertentangan. Konflik yang terjadi di lingkungan sekolah biasanya adalah konflik yang melibatkan peserta didik, guru, kepala sekolah dan orang tua. Konflik yang terjadi disebabkan karena dua pihak yang bekerjasama saling mempunyai ketergantungan dan mempunyai pandangan yang berbeda.<sup>4</sup>

Konflik akan terjadi di sekolah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Konflik yang terjadi di sekolah karena warga sekolah yang memiliki kepentingan heterogen. Hal ini dapat menimbulkan adanya perbedaan pendapat, salah paham, bahkan

---

<sup>3</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010) h.1

<sup>4</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi*, (Bandung : Alfabeta, 2017) h.34

salah satu pihak merasa dirugikan atau ada yang merasa sensitif (merasa bahwa tindakan yang dilakukan seseorang merugikan dirinya tetapi hal tersebut wajar bagi orang lain).<sup>5</sup> Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut keterampilan manajemen tertentu yang disebut dengan manajemen konflik. Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut ;

1. Perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat.
2. Penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya.
3. Pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.<sup>6</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang ada di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado, sebagai salah satu sekolah yang sekarang nampak maju sehingga sering kali tidak dapat dipungkiri sering terjadi konflik dan konflik itu terjadi di lingkungan madrasah, baik itu konflik guru, guru dengan orang tua peserta didik, ataupun peserta didik itu sendiri. Dalam proses interaksi tidak ada jaminan akan selalu terjadi ketidaksesuaian atau kecocokan antara individu. Setiap saat ketegangan dapat saja muncul, baik antara individu maupun kelompok. Banyak

---

<sup>5</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012) h. 261-262

<sup>6</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya) Cet. 10, h.247

faktor yang melatarbelakangi munculnya konflik ketidakcocokan atau ketegangan antara lain sifat-sifat pribadi yang berbeda, perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk. Perbedaan-perbedaan inilah yang membawa organisasi ke dalam suasana konflik.

Konflik yang terjadi biasanya dikarenakan kesalahpahaman dan kurangnya komunikasi yang tidak berjalan dengan baik antara guru dengan orang tua peserta didik sehingga membuat peserta didik memilih untuk pindah ke sekolah yang lain.

Dari latar belakang masalah tersebut maka penulis memilih judul *Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado*. Adapun alasan dalam memilih judul tersebut karena di setiap sekolah/madrasah, pihak madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya selalu berhadapan dengan perbedaan pendapat yang dapat menimbulkan konflik di lingkungan madrasah. Oleh karena itu dibutuhkan keterlibatan dari kepala madrasah sebagai penengah untuk menangani konflik yang terjadi di madrasah agar konflik dapat terselesaikan dan membawa dampak yang positif sehingga berdaya guna bagi perkembangan madrasah khususnya di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado.

## ***B. Batasan dan Rumusan Masalah***

### **1. Batasan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi tersebut di atas maka penulis membatasi permasalahan yaitu manajemen konflik terhadap konflik yang terjadi di MI At-Taqwa Manado.

## **2. Rumusan Masalah**

Dari batasan masalah tersebut maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apa saja bentuk-bentuk konflik di MI At-Taqwa Manado?
2. Bagaimana kontribusi kepala madrasah dalam mengatasi konflik di MI At-Taqwa Manado?
3. Apa sajakah kendala dan solusi manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado?

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

1. Untuk mengetahui bentuk-bentuk konflik di MI At-Taqwa Manado?
2. Untuk mengetahui kontribusi kepala madrasah dalam mengatasi konflik di MI At-Taqwa Manado?
3. Untuk mengetahui apa saja kendala dan solusi manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado

### ***D. Manfaat Penelitian***

Manfaat penelitian ini terbagi atas dua yaitu secara teoritis dan secara praktis.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini akan bermanfaat dalam bidang pendidikan terutama dalam ranah manajemen konflik sehingga penerapan manajemen konflik dapat berjalan dengan baik.

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Bagi peneliti**



Dengan penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai manajemen konflik dan menambah wawasan tentang cara mengelola konflik dengan baik.

b. Bagi lembaga pendidikan

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi sekolah untuk mengelola konflik yang terjadi di sekolah dengan menggunakan manajemen konflik.

### ***E. Definisi Operasional***

a. Kontribusi

Kontribusi menurut kamus bahasa Indonesia adalah sumbangan atau pemberian. Jadi, kontribusi adalah pemberian adil dalam setiap kegiatan, ide, dan peranan.<sup>7</sup>

b. Manajemen

Manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial yang dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya manusia untuk dapat memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> T. Guritno, *Kamus Besar Bahasa Indonesia dan Kamus Ekonomi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1992), cet-ke11

<sup>7</sup> Candra Wijaya dan Muhammad Rifai'I, *Dasar-dasar Manajemen : Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, (Medan : Perdana Publishing, 2016) h.14-15

<sup>8</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2015) h.155

c. Konflik

Konflik adalah pertentangan apa yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya.

Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di MI At-Taqwa Manado dapat diartikan sebagai keterlibatan kepala madrasah dalam menjalankan aktivitas manajerial sehingga lebih mendorong sumber daya manusia (SDM) untuk dapat mengelola konflik yang ada di Madrasah agar bermanfaat bagi peningkatan efektivitas organisasi atau lembaga pendidikan.

***F. Penelitian Terdahulu yang Relevan***

**a. Handoyo Potabuga, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Manado, pada tahun 2019 dengan Judul penelitian, Implementasi Manajemen Konflik di Madrasah Tsanawiyah Al-Khairaat Langagon Kabupaten Bolaang Mongondow.**

Kesimpulan dari skripsi Handoyo Potabuga adalah pengelolaan kelembagaan yang sedang dalam proses pembangunan serta kurangnya sumber daya manusia di MTS Al-Khairat Langagon Kabupaten Bolaang Mongondow, menyebabkan timbulnya konflik.

Persamaan dan Perbedaan antara contoh kajian relevan dengan skripsi yang peneliti lakukan adalah dalam hal ini peneliti sama-sama membahas tentang Manajemen Konflik di Madrasah dan sama-sama menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yang

relevan adalah subjek dalam penelitian terdahulu adalah kurangnya sumber daya manusia serta guru yang tidak tetap atau menambah jam mengajar yang menjadikan penghambat bagi perkembangan madrasah. Sedangkan subjek dalam penelitian penulis adalah kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik di madrasah agar konflik yang terjadi dapat berdaya guna bagi perkembangan madrasah. Selain itu lokasi dan waktu penelitian juga berbeda.

**b. Irfan Adrian, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, pada tahun 2014 dengan Judul penelitian, Implementasi Manajemen Konflik di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok.**

Kesimpulan dari skripsi Irfan Adrian adalah untuk mengoptimalkan manajemen konflik di sekolah ialah dengan berusaha membangun komunikasi yang baik dan menghargai adanya perbedaan pendapat.

Persamaan dan Perbedaan antara contoh kajian relevan dengan skripsi yang peneliti lakukan adalah dalam hal ini peneliti sama-sama membahas tentang Manajemen Konflik dan sama-sama menggunakan metodologi penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan dari penelitian terdahulu yang relevan adalah lokasi penelitian dilakukan di SMK Al-Hasra Bojongsari Depok sedangkan peneliti melakukan penelitian di MI At-taqwa Manado, Sulawesi Utara.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### ***A. Kepala Madrasah***

##### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala sekolah berasal dari dua kata “Kepala dan sekolah”. Kata Kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian dapat diartikan secara sederhana kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Mulyasa menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.<sup>9</sup> Kepemimpinan khususnya di lembaga pendidikan memiliki ukuran atau standar pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi.<sup>10</sup>

##### **2. Peran Kepala Madrasah**

Menurut Mulyasa di sampaikan bahwa seorang kepala madrasah harus melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsinya:

---

<sup>9</sup> E.Mulyasa *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung :Rosdakarya,2004) hal.126

<sup>10</sup> Vivi Rusmawati (2013) *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru* . Volume 1,No 2. h.398

a. Kepala Madrasah sebagai edukator

Sebagai edukator kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman sesama menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan, demikian halnya pelatihan dan penataan yang pernah diikutinya.<sup>11</sup>

b. Kepala Madrasah sebagai Manager

Kepala Madrasah sebagai manager dalam mengelola tenaga kependidikan adalah salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi guru. Dalam hal ini, kepala madrasah dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan. Sebagai manager kepala madrasah bertugas mengawasi pelaksanaan tugas-tugas aparat sekolah secara berkesinambungan. Sedangkan sebagai pemimpin pengajaran kepala madrasah bertanggung jawab dalam pelaksanaan peningkatan mutu program pengajaran.

c. Kepala Madrasah sebagai Administrator

---

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019) Cet.X h.100

Administrasi dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama sumber daya manusia kependidikan dengan memanfaatkan potensi yang ada dan yang sesuai (manusia, material, uang, teknologi, dan situasi) untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.<sup>12</sup> Keterampilan yang harus dimiliki oleh administrator yang efektif adalah keterampilan teknis, hubungan manusia, dan konseptual :

- 1) Keterampilan teknis adalah keterampilan yang meliputi keterampilan menyusun laporan pertanggungjawaban, menyusun program tertulis, membuat data statistic, menata ruang dan keterampilan membuat surat.
- 2) Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, menciptakan kepuasan pada diri bawahan, sikap terbuka terhadap kelompok kerja, penghargaan terhadap nilai-nilai etis, menghormati dan menghargai orang lain.
- 3) Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoritis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja.

d. Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Selain bertugas mengajar, kepala madrasah juga ditugaskan untuk memberikan perhatian yang seimbang dengan tugasnya merencanakan, melaksanakan hingga mengevaluasi kegiatan supervisi di madrasah.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna, *University Leadership; Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006)

<sup>13</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Grasindo, 2000)

Hakekat supervisi adalah suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru dan para personalia madrasah lainnya yang langsung menangani proses pembelajaran para peserta didik, memperbaiki situasi belajar mengajar agar peserta didik dapat belajar efektif. Kepala madrasah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran.<sup>14</sup>

e. Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala madrasah sebagai leader harus mampu memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan professional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Dalam implementasinya kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni demokratis, otoriter, dan laissez- faire. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh leader.

f. Kepala Madrasah sebagai Innovator

Inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu dan pada suatu jangka waktu tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Inovasi dapat juga diartikan sebagai perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi.<sup>15</sup> Oleh karena itu, kepala

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019) Cet.X h.113

<sup>15</sup> Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: PT. Pustaka, 2010)

madrasah dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam kebijakan-kebijakannya agar madrasah tidak monoton.

g. Kepala Madrasah sebagai Motivator

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja yang kondusif, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>16</sup>

## ***B. Manajemen Konflik***

### 1. Pengertian Manajemen Konflik

Manajemen secara etimologis berasal dari kata “*managio*” yang berarti kepengurusan, atau “*manage*” atau “*managiare*” yang berarti melatih dalam mengatur langkah-langkah.<sup>17</sup> Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata<sup>18</sup>

Konflik dapat dikatakan sebagai suatu oposisi dan pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi yang satu

---

<sup>16</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. h.120

<sup>17</sup> Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 48

<sup>18</sup> George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016) h.1



dengan lainnya. Dalam bahasa Yunani konflik yaitu *configure, conflictum* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan.<sup>19</sup>

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

Manajemen Konflik adalah kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah yang menuntut keterampilan manajemen tertentu.<sup>20</sup> Terkait dengan manajemen untuk menghadapi konflik tentunya harus dipakai pula fungsi serta prinsip-prinsip manajemen. Manajemen konflik yang efektif dikatakan berhasil bila mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi konflik dengan baik.

Wirawan mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.<sup>21</sup> Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik

---

<sup>19</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi : Teori dan Praktek Dibidang Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya,2010) h.267

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2019) Cet.X h.247

<sup>21</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*. h.129

termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarah pada bentuk komunikasi. Hal ini terjadi karena komunikasi yang efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.<sup>22</sup>

Manajemen konflik merupakan pengelolaan konflik yang tidak hanya berfokus pada menghindari, mengurangi atau menghilangkan konflik, namun juga melibatkan perancangan strategi yang dapat membuat konflik justru menjadi dasar perolehan insight dalam pengembangan organisasi dan individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi termasuk perilaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah suatu seni yang mengatur pengelolaan konflik yang ada pada organisasi maupun lembaga pendidikan agar bermanfaat bagi peningkatan efektifitas organisasi atau lembaga pendidikan.

Konflik akan terjadi di madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tujuan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Konflik di madrasah terjadi seiring dengan adanya perbedaan pendapat, tujuan dan nilai. Kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi, yaitu melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang

---

<sup>22</sup> Ardy Maulidy Navastara, *Manajemen Konflik : Definisi dan Teori-teori Konflik*, <http://eprints.stainkudus.ac.id>. Tanggal di akses 14 Juni 2022

sedang terjadi, terutama pada kasus apapun itu baik itu konflik yang belum muncul ke permukaan dan perlu adanya stimulus maupun konflik yang sudah ada di depan mata. Kepala madrasah harus menjadi partisipan yang terampil dalam dinamika konflik sehingga hal ini dapat membuat madrasah tersebut lebih berkembang dan meningkatkan kinerja para pendidik jika konflik dapat di manage dengan baik.

Manajemen konflik dalam penanganan konflik membutuhkan beberapa hal yaitu :

- 1) Manajemen Konflik membutuhkan keputusan yang jelas

Manajer harus mengelola persoalan yang dihadapi organisasi dengan menggunakan kekuatan, mengetahui dan kemudian melakukan apa yang paling baik untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan

- 2) Manajemen Konflik memerlukan toleransi terhadap perbedaan

Perbedaan selalu ada dalam setiap organisasi, hal ini membutuhkan toleransi terhadap perbedaan untuk mendorong seseorang dalam mengelola lingkungan, mengelola setiap perbedaan dan kerelaan untuk mendengarkan dan menerima pendapat orang lain.

- 3) Manajemen Konflik dapat mengurangi perilaku pasif

Untuk meningkatkan rasa percaya diri yaitu dengan melihat bagaimana konflik sesuai dengan arahan gerak konflik. Beberapa gagasan yang dapat meningkatkan gaya pasif yaitu menggunakan komunikasi langsung jika memungkinkan, jangan memberikan tanggapan begitu cepat atas suatu kesepakatan atau perjanjian, menyelah dan tanyalah tentang klarifikasi, berjaga agar tidak terjadi

kesalahan. Kesalahan adalah tanda dini yang menunjukkan adanya rasa tidak aman dan konflik memerlukan keahlian manajemen.<sup>23</sup>

## 2. Tujuan Manajemen Konflik

Tujuan utama manajemen konflik adalah untuk membangun dan mempertahankan kerja sama yang kooperatif dengan para bawahan. Beberapa bentuk perilaku manajemen konflik seperti pemecahan masalah secara integrative, merupakan pendekatan untuk menangani konflik yang menyangkut seorang manajer dan pihak lain yang bantuannya dibutuhkan untuk mencapai sasaran.

Adapun tujuan manajemen konflik sebagaimana yang disebutkan oleh Wirawan, yaitu :

- a. Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi
- b. Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
- c. Meningkatkan kreativitas. Dalam usaha manajemen konflik akan muncul upaya untuk mengurangi konflik. Upaya tersebut memunculkan kreativitas dan bahkan inovasi.
- d. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang. Dalam pemecahan konflik akan selalu dihadapkan kepada sebuah pertimbangan oleh

---

<sup>23</sup> Hendrick William, *Bagaiman Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik yang Efektif*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) h.35

karena itu dengan adanya manajemen konflik dapat membantu untuk tercapainya tujuan yang dimaksud.

- e. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama dan kerja sama
- f. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik<sup>24</sup>
- g. Meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi
- h. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi<sup>25</sup>

Selain itu tujuan manajemen konflik pada sebuah madrasah adalah untuk mencegah terjadinya gangguan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan sehingga dapat fokus kepada visi dan misi madrasah serta meningkatkan kreativitas dengan mengambil manfaat dari konflik yang terjadi, juga untuk membangun rasa saling menghormati antar sesama dan saling menghargai satu dengan yang lainnya.

### 3. Konflik dan Penyebab Konflik

Kata konflik menurut bahasa Yunani *conflictum* yang berarti saling berbenturan. Jadi konflik yaitu benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang bersifat antagonis.<sup>26</sup> Konflik merupakan satu hambatan yang dengannya akan membuat seseorang semakin bertambah matang. Konflik berarti adanya

---

<sup>24</sup> Lalu Pattimura Farhan & Prosmala Hadisaputra (2021) *Manajemen Konflik di Pesantren, Madrasah, dan Perguruan Tinggi Islam di Indonesia : Kajian Literatur*, Volume. 44, No.1,h.41. <https://jurnaldialog.kemenag.go.id>. Tanggal di akses 20 Desember 2021

<sup>25</sup> Eko Sudarmanto, dkk. *Manajemen Konflik* (Makassar: Yayasan Kita Menulis,2021) h.9

<sup>26</sup> Noer Rohmah & Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan;Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang : Madani, 2017) h.177

oposisi atau pertentangan pendapat antara sesuatu dengan sesuatu, orang dengan orang, kelompok dengan kelompok atau organisasi dengan organisasi.<sup>27</sup> Konflik dapat dibagi menjadi 2 yaitu pertentangan antara dua belah pihak atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain. Konflik dapat juga berarti pertentangan dengan hati nurani sendiri.<sup>28</sup>

Konflik bisa timbul antara individu-individu, kelompok-kelompok dan antar organisasi. Apabila terdapat individu yang sama-sama berpegang teguh pada pandangan yang saling berkontradiksi tanpa ada titik temu kemudian mengambil kesimpulan yang berbeda dan ondong bersiifat intoleran, maka sangat bisa diprediksi akan muncul konflik tertentu.

Clinton mendefinisikan tentang konflik seperti yang dikutip oleh Kartini Kartono , konflik merupakan relasi-relasi psikologis yang antagonis berhubungan dengan maksud-maksud yang tidak biasa disamakan dengan interest yang langsung dan sulit untuk ditemukan, perilaku emosional yang tidak bersahabat dan struktur nilai yang tidak sama.<sup>29</sup>

Konflik merupakan bentuk hubungan interaksi satu individu dengan individu lain atau satu kelompok dengan kelompok lain, dimana masing-masing pihak secara sadar, berkemauan, berpeluang dan mempunyai kemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu

---

<sup>27</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*. h.162

<sup>28</sup> R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, (Bandung : Yrama Widya,2018) h.100

<sup>29</sup> Akhmad Fakhur Rozi, *Implementasi Manajemen Konflik dalam Penyelesaian Masalah Pembelajaran di MI Al-Qur'an Singosari Malang*, Volume.2,No.1, h.142

yang diangkat dipermasalahkan antara satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu.

Konflik dapat diartikan sebagai suatu hal yang negative, positif dan netral. Dalam pandangan yang negative konflik diartikan sebagai bentuk kekerasan, pengrusakan, penghancuran dan juga perang. Sedangkan konflik yang diartikan positif yaitu sebagai bentuk pembaharuan, perkembangan dan perubahan. Selanjutnya dalam pandangan yang netral konflik berarti keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama pula.

Konflik mempunyai kemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dipermasalahkan antara satu dengan yang lain berdasarkan alasan tertentu. Konflik dalam terminology Al-qur'an sepadan dengan kata "ikhtilaf" yang berarti berselisih atau berlainan.<sup>30</sup> Konflik yang berarti perselisihan terdapat dalam ayat Al-qur'an surah Ali Imran ayat 105:

وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۗ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ ۝

Terjemahannya :

Dan janganlah kamu menjadi seperti orang-orang yang bercerai-berai dan berselisih setelah sampai kepada mereka keterangan yang jelas. Dan mereka itulah orang-orang yang mendapat azab yang berat (QS. Ali 'Imran 3: Ayat 105)<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Yani Tri Wijayanti, dkk.2015 *Manajemen Konflik Organisasi Dalam Perspektif Islam*, Volume.8,No.1,h.52

<sup>31</sup> Al-Qur'an Surah Ali-Imran ayat 105

Adapun kandungan dari surah Ali Imran ayat 105 tersebut menyatakan bahwa Allah melarang mereka dari menempuh jalan orang yang bercerai-berai yaitu orang-orang yang telah datang kepada mereka agama dan keterangan-keterangan yang jelas yang mengharuskan mereka untuk melaksanakannya dan bersatu karenanya, namun mereka bercerai berai dan berselisih, hingga mereka menjadi berkelompok-kelompok dan itu tidaklah muncul akibat dari kebodohan maupun kesesatan, akan tetapi muncul dari pengetahuan dan tujuan yang buruk serta kesewenang-wenangan sebagian mereka atas sebagian yang lain.<sup>32</sup>

Konflik muncul karena dipicu oleh beberapa sumber. Dalam hal ini konflik yang terjadi selalu bersumber pada manusia dan perilakunya, disamping pada struktur organisasi dan komunikasi. Sementara Gibson menyebutkan bahwa ada 3 hal yang bisa merangsang timbulnya konflik dalam hubungan antar anggota dalam suatu kelompok yaitu perkara tugas hubungan dan proses.<sup>33</sup>

Konflik bisa terjadi karena salah satu atau masing-masing pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun non-material. Dalam hal ini beberapa penyebab munculnya konflik, antara lain :

- 1) Perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Namun, berbeda pendapat tidak selalu berarti konflik. Tetapi jika perbedaan pendapat tidak dikelola secara baik hal ini akan dapat menimbulkan konflik dan pertentangan yang membahayakan yang

---

<sup>32</sup> Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, *Tafsir Al-Qur'an : Surah Al-Fatihah, Al-Baqarah, Ali-Imran* (Jakarta : Pustaka Sahifa) h.525

<sup>33</sup> James Gibson, *Organization behavior, structure processor*, ( Boston: Mc Grawill,2004)



pada akhirnya dapat mengakibatkan hilangnya persatuan dan kesatuan.

- 2) Salah paham. Adanya kesalahpahaman (misunderstanding), misalnya tindakan seseorang yang bertujuan baik, akan tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan adanya rasa kurang nyaman dan kurang simpati.
- 3) Salah satu atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak dianggap merugikan pihak lain dan pada akhirnya dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral maupun sosial.
- 4) Perasaan yang terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi, karena perasaan yang terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah<sup>34</sup>

Selain itu Soerjono Soekanto mengatakan faktor penyebab dari konflik antara lain :

- a) Perbedaan antara individu-individu. Perbedaan pendirian dan perasaan mungkin akan melahirkan bentrokan antar individu. Setiap pribadi seseorang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda dan untuk mencapai kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dilakukan

---

<sup>34</sup> Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2003) h. 241-242

dengan cara yang berbeda pula sesuai dengan karakter yang dimiliki masing-masing sehingga hal ini membuka peluang terjadinya konflik.

- b) Perbedaan kebudayaan dari individu tergantung pola dari pola-pola kebudayaan yang menjadi latar belakang pembentukan serta perkembangan kepribadian yang akan mempengaruhi kepribadian seseorang dalam kebudayaan
- c) Perbedaan kepentingan antara individu maupun kelompok merupakan sumber lain dari pertentangan baik kepentingan ekonomi, politik, dan sebagainya
- d) Perubahan sosial yang berlangsung dengan cepat untuk sementara waktu akan mengubah nilai-nilai yang ada dalam masyarakat yang dapat menyebabkan munculnya golongan-golongan yang berbeda pendirinya.<sup>35</sup>

Kemudian Hadi Handoko memberikan beberapa penjelasan terkait dengan indikator konflik kerja yaitu :

1. Komunikasi. Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten
2. Struktur. Pertarungan kekuasaan antara departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau

---

<sup>35</sup> Soerjono Soekonto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006) h.28-29

saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka

3. Pribadi. Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.<sup>36</sup>

#### 4. Jenis dan Proses Konflik

Ada beberapa jenis konflik berdasarkan sudut tinjau yang digunakan. Ditinjau dari segi fungsinya, ada dua jenis konflik yaitu :

1. Konflik konstruktif yaitu konflik yang memiliki nilai positif bagi perkembangan organisasi, yakni dengan konflik justru mendatangkan manfaat
2. Konflik destruktif yaitu konflik yang memiliki nilai negative bagi organisasi yakni dengan konflik justru mendatangkan kerusakan bagi organisasi

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, Stoner dan Freeman membagi konflik menjadi 6 macam, yaitu :

- a. Konflik dalam diri individu. Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.
- b. Konflik antar individu, terjadi karena perbedaan kepribadian (personality difference) antara individu yang satu dan individu yang lain.

---

<sup>36</sup> Hadi Handoko, Manajemen, (Yogyakarta : BPFE, 2003) h. 345

- c. Konflik antar individu dan kelompok. Konflik ini terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat kerja.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama. Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e. Konflik antar organisasi. Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negative bagi organisasi lainnya. Misalnya, dalam perebutan sumber daya yang sama.
- f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda. Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang berdampak negative bagi anggota organisasi yang lain.<sup>37</sup>

Setiap individu memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, sehingga sering berbenturan dengan peranan yang harus dijalankan dalam organisasi atau berbenturan kebutuhan individu lainnya. Sedangkan jika ditinjau dari segi materi yang dikonflikkan, ada 4 jenis konflik yaitu :

- a) Konflik tujuan, terjadi jika ada dua atau lebih tujuan yang kompetitif atau bahkan kontradiktif
- b) Konflik peranan timbul karena manusia memiliki lebih dari satu peranan, dan setiap peranan memiliki kepentingan yang tidak sama
- c) Konflik nilai muncul karena adanya perbedaan antara nilai individu dengan nilai yang ada dalam organisasi

---

<sup>37</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung : CV. Pustaka Setia, 2013) h. 297-298

- d) Konflik kebijakan, terjadi karena adanya ketidaksetujuan antara keputusan yang telah ditetapkan oleh pimpinan dengan kemauan individu maupun kelompok

Konflik tidak terjadi dengan sendirinya tetapi melalui proses tertentu, adapun proses terjadinya konflik adalah melalui beberapa tahap berikut:

1. Tahap antisipasi, yaitu merasakan munculnya gejala perubahan yang mencurigakan
2. Tahap menyadari, yaitu perbedaan mulai diekspresikan dalam bentuk suasana yang tidak menyenangkan
3. Tahap pembicaraan, yaitu pendapat-pendapat berbeda mulai muncul
4. Tahap perdebatan terbuka, yaitu pendapat-pendapat berbeda mulai dipertajam dan lebih terumuskan dengan baik
5. Tahap konflik terbuka, yaitu masing-masing pihak berusaha memaksakan pendirian kepada pihak lain.

Komponen konflik dalam berorganisasi. Komponen tersebut yaitu :

- a. Kepentingan, yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu
- b. Emosi yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia
- c. Nilai, yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata.

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa lahirnya sebuah konflik tidak hanya dikarenakan adanya kepentingan masing-masing anggota tetapi juga tidak terlepas dari kepentingan seorang pimpinan. Selanjutnya, perbedaan kepentingan menghasilkan sebuah konflik karena emosi yang terkadang tidak dapat dikontrol oleh para pengelola. Konflik tidak mungkin ditiadakan maka yang diperlukan adalah pengelolaan yang baik terhadap konflik yang terjadi.<sup>38</sup>

#### 5. Perubahan Pandangan tentang Konflik

Terdapat tiga sudut pandang terhadap konflik yang terjadi dalam organisasi, yaitu :

- a. Aliran tradisional, menyatakan bahwa konflik dipandang sebagai sesuatu yang tidak menguntungkan dan selalu menimbulkan kerugian dalam organisasi.
- b. Aliran behavioral, memandang konflik sebagai sesuatu yang alamiah, wajar terjadi dalam organisasi. Atas dasar pemikiran tersebut maka konflik tidak selamanya merugikan tetapi juga menguntungkan.
- c. Aliran interaksi, memandang konflik dalam suatu organisasi seharusnya diciptakan. Pandangan ini dilatarbelakangi oleh konsep bahwa organisasi yang tenang, penuh kedamaian, maka kondisinya akan menjadi statis dan

---

<sup>38</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2011) h.274

tidak inovatif. Akibat selanjutnya organisasi tidak dapat bersaing untuk maju.<sup>39</sup>

#### 6. Cara-cara Mengendalikan Konflik :

Sebelum menanggapi sebuah konflik, seorang pemimpin akan memasuki tahapan proses pengendalian konflik. Proses pengendalian konflik itu dimulai dari persepsi tentang konflik itu sendiri. Kemudian menelaah komponen dan sumber sebuah konflik. Selanjutnya menuju ke tahap realisasi, penghindaran, intervensi, pemilihan strategi, implementasi dan pada akhirnya mengevaluasi dampak/akibat yang ditimbulkan oleh suatu konflik.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan seorang pemimpin dalam mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu :

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan yang sesuai dengan sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut.
- c. Pemimpin perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya untuk mengambil keputusan atau memecahkan masalah secara efektif.<sup>40</sup>

#### 7. Tahapan Manajemen Konflik

Upaya penanganan konflik sangatlah penting dilakukan karena setiap jenis

---

<sup>39</sup> Noer Rohmah & Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan; Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* h.179-182

<sup>40</sup> Riinawati, *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*, (Yogyakarta : PT Pustaka Baru, 2019) h. 96-97

perubahan dalam organisasi cenderung mendatangkan konflik. konflik yang tidak ditangani dengan baik dan tuntas akan mengganggu keseimbangan sumber daya dan menegangkan hubungan antara orang-orang yang terlibat.

#### 1) Identifikasi Konflik

Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat di kenali.

Dalam mengidentifikasi biasanya kita harus mencermati peristiwa sehari-hari kemudian temukan tantangan adakah pertentangan-pertentangan di dalamnya atau tidak. Bila sejak awal konflik itu kita amati dengan hati-hati untuk mengubah kejadian-kejadian dan mengelola emosi maka tahap identifikasi ini akan mampu mengelola konflik yang terjadi dikemudian.

#### 2) Penilaian konflik

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan penilaian dalam mengidentifikasi konflik. Apakah konflik mendekati titik rawan dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negative, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif atau baru dalam tahap tersembunyi sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.



### 3) Pemecahan konflik

Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan masalah, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka. Kasus-kasus yang terjadi serta data-data sesudah dinilai. Dengan memperhatikan hal tersebut maka hal selanjutnya adalah mengatasi atau memecahkan masalah konflik yang ada dengan cara yang baik.<sup>41</sup>

Adapun menurut Griffin terdapat 3 pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu bagaimana konflik dapat dikelola, diawasi dan dikendalikan sehingga konflik yang terjadi tetap dapat diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan melalui kinerja organisasi yang lebih baik. Ketiga pendekatan tersebut adalah menstimulasi konflik (*stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflict*), dan menyelesaikan serta menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*).

#### a) Stimulasi Konflik

Stimulasi konflik pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan oleh manajer terhadap konflik yang terjadi dengan jalan memberikan umpan-umpan stimulan yang menyebabkan pihak-pihak terlibat konflik, mengarahkan konfliknya kepada sesuatu yang bersifat positif bagi dirinya dan organisasi. Di antara program-program yang dapat dijalankan adalah memosisikan pihak-pihak yang terlibat konflik ke dalam suatu situasi dimana mereka terlibat dalam sebuah persaingan positif yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

---

<sup>41</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah* h.163-168.

#### b) Pengendalian Konflik

Pengendalian konflik ini dilakukan untuk memastikan bahwa konflik dapat dihindari. Konflik yang disebabkan oleh adanya masalah dalam penggunaan sumber daya. Konflik dapat pula dikendalikan melalui penyesuaian perilaku para pegawai dengan apa yang semestinya dijalankan di organisasi melalui ketentuan-ketentuan yang diberlakukan.

#### c) Penyelesaian dan Penghilangan Konflik

Dua pendekatan diatas merupakan sebagian upaya untuk menjadikan konflik sesuatu yang dapat diterima secara alamiah, namun harus tetap diwaspadai agar konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Pada kenyataannya konflik sekalipun telah diusahakan untuk tidak terjadi, namun selalu saja dapat terjadi. Untuk kasus seperti ini, maka konflik harus dihadapi dan diselesaikan.<sup>42</sup>

Sementara menurut Darwis terdapat beberapa langkah manajemen konflik :

##### 1. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi identifikasi masalah, klasifikasi masalah dan analisis masalah.

###### a. Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala konflik. Gejala yang muncul

---

<sup>42</sup> Inom Nasution, (2010) *Manajemen Konflik di Sekolah* Vol.1 No.1 h.53

dapat dilihat dari motivasi kerja yang rendah, sikap apatis, suasana kerja menjadi tegang. Namun hal tersebut bukanlah inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari pimpinan yang tidak aspiratif atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat.

#### 1) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas atau karena perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya perlu dilakukan klasifikasi sumber-sumber konflik.

Konflik bersifat fungsional dan disfungsional. Adapun konflik yang bersifat fungsional yaitu konflik yang dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi.

Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu tujuan organisasi.

## 2) Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan. Pelaksanaan

Pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan risikonya.

### a) Penentuan metode atau pendekatan

Pemilihan pendekatan harus dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (reduce) konflik.

### b) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan. Apabila konflik terlalu tinggi seperti agresif, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi konflik. Namun, apabila konflik terlalu rendah seperti kurangnya motivasi kerja, sikap apatis, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu dan memotivasi bawahan untuk bekerja lebih giat. Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat

yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, mengembangkan diri, dan dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi dan konfrontasi.

c) Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah kritis karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi pada langkah-langkah selanjutnya.<sup>43</sup>

Untuk menghadapi perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik, terdapat beberapa etika :

1. Melihat perbedaan sebagai sesuatu yang harus diterima
2. Menyadari bahwa pendapat yang dikemukakan seseorang mungkin mengandung kebenaran atau kesalahan
3. Bersikap terbuka, mau menerima pendapat, saran, dan kritik orang lain karena mungkin pendapat keliru
4. Bersikap objektif, lebih berorientasi mencari kebenaran, dan bukan mencari pembenaran
5. Tidak memandang perbedaan pendapat sebagai pertentangan atau permusuhan, tetapi sebagai khazanah dan kekayaan yang berguna untuk memecahkan berbagai masalah

---

<sup>43</sup> Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, (Pekanbaru : Suska Press, 2008) h. 101-104

6. Menjunjung tinggi nilai-nilai luhur yang universal seperti persaudaraan, kejujuran, keadilan, kebenaran dan sebagainya.<sup>44</sup>

#### 7. Pendekatan Manajemen Konflik

- a) *Integrating*, yaitu pendekatan melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak atau menyatukan. Penyelesaian dengan pendekatan ini mendorong tumbuhnya sifat kreatif yang menekankan dari perspektif yang berbeda. Namun demikian pendekatan penyelesaian konflik menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen.
- b) *Obliging*, yaitu membantu menetapkan nilai bahwa memandang orang lain mempunyai kemampuan lebih dan tidak merendahnya. Pendekatan ini membutuhkan perhatian yang tinggi dengan cara membantu, ikut bekerja sama dalam menyelesaikan konflik-konflik. Pendekatan ini akan berperan menyempitkan perbedaan antar kelompok atau kesenjangan komunikasi karena suatu jabatan atau status.
- 4) *Dominating*, yaitu pendekatan yang mementingkan otoritas diri. Pendekatan ini diperlukan untuk menekankan kejelasan sebuah keputusan. Pendekatan ini sudah tidak membutuhkan negosiasi karena dimungkinkan keputusan ini terjadi karena ada hal-hal yang mendesak yang harus segera ditangani.

---

<sup>44</sup> Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta:Predana Media, 2003)

- 5) *Avoiding*, yaitu pendekatan penyelesaian dengan cara menghindar, pendekatan ini harus dilakukan apabila memenuhi konflik-konflik yang sepele dan sebetulnya apabila ditangani malah membuat konflik yang lebih tajam. Namun demikian, penyelesaian dengan cara menghindar merupakan falsafah yang kurang baik karena dengan cara menghindar, permasalahan tidak akan pernah selesai.
- 6) *Comproming*, yaitu pendekatan ini digunakan karena masing-masing konflik perlu perhatian yang cukup. Keduanya tidak bisa ditinggal atau dihindari. Oleh karena itu perlu kompromi atau negosiasi sehingga semuanya akan mendapat solusi yang seimbang. Pendekatan ini lebih tepat disebut pendekatan dengan jalan mencari jalan tengah atau jalan damai.<sup>45</sup>

Selain pendekatan Manajemen konflik di atas, ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin/ kepala madrasah untuk mengatasi konflik yaitu:

1. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia
2. Menempatkan diri pada posisi orang lain dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Setelah itu masing-masing pihak diberi

---

<sup>45</sup> Fatah Syukur NC, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah* h.163-168

kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

3. Kewenangan kepala madrasah sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang kepala madrasah yang bertugas memimpin madrasah dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara efektif perlu memiliki kemahiran dalam menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.<sup>46</sup>

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik di atas, terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah yaitu menggunakan konfrontasi, menggunakan gaya tertentu, memperbaiki praktik organisasi, serta mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi.

Terdapat dua hal penting yang perlu diperhatikan kepala madrasah dalam menerapkan manajemen konflik. Pertama, jika kepala madrasah yakin bahwa konflik yang terjadi belum mencapai titik kritis, maka sebaiknya dilakukan pencegahan untuk menghindari dampak negative. Kedua, jika kepala madrasah belum yakin dengan konflik yang terjadi dan memerlukan pengalaman untuk memastikannya maka sebaiknya berkonsultasi dengan ahli.

## 8. Manajemen Konflik dalam Perspektif Manajemen Pendidikan Islam

Konflik dalam Islam merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, selalu ada dalam kehidupan manusia termasuk juga dalam lembaga pendidikan, salah satunya madrasah. Konflik yang telah muncul ini perlu di manage dengan baik

---

<sup>46</sup> Rifai & Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 286



agar tidak berkepanjangan. Islam mengaturnya dengan cara agar manusia senantiasa saling memaafkan dan menghargai pendapat yang berbeda.

Ada dua perbedaan pandangan terkait akibat atau adanya pengaruh konflik. Pandangan pertama beranggapan bahwa konflik merupakan suatu gejala yang membahayakan dan pertanda instabilitas lembaga atau organisasi. Implikasinya adalah suatu lembaga pendidikan sering memiliki konflik, berarti lembaga tersebut semakin tidak stabil dan rentan akan bahaya sehingga harus diatasi. Sebaliknya pandangan kedua beranggapan bahwa konflik itu menunjukkan adanya dinamika dalam organisasi atau lembaga tidak ada konflik justru ini menunjukkan bahwa lembaga tersebut tidak mempunyai dinamika yang berarti jauh dari realisasi kemajuan dan ini membutuhkan adanya manajemen konflik atau kemampuan untuk mengelola konflik dalam lembaga pendidikan tersebut.

Jenis dan bentuk konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer pendidikan islam. Karena, manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak terutama pihak yang berkonflik. Tugas manajer lembaga pendidikan islam dalam konteks ini harus mampu menyelesaikan konflik dalam diri sendiri , konflik antar individu, konflik antar kelompok, konflik antar organisasi.

Terkait dengan pengaruh adanya konflik, maka akan menimbulkan adanya konsekuensi baik itu bersifat positif ataupun negative. Adapun konsekuensi positif antara lain :

- a. Kemampuan untuk instropeksi diri, adanya konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dengan mengetahui sebab terjadinya konflik maka pihak yang terlibat mampu untuk instropeksi diri.
- b. Meningkatkan kinerja, dengan adanya konflik maka akan mendorong individu untuk menunjukkan bahwa dirinya mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik
- c. Pendekatan yang lebih baik, konflik dapat terjadi kapan saja oleh karena itu setiap individu berusaha untuk hati-hati dalam berinteraksi dan akan menyebabkan hubungan menjadi lebih baik
- d. Menstimulus pemikiran yang kreatif dan inovatif
- e. Menciptakan solusi terbaik
- f. Menciptakan budaya kerja yang positif. Setelah konflik menghasilkan solusi yang memuaskan bagi kedua belah pihak, maka budaya kerja perlu dimantapkan.
- g. Mampu menilai kemampuan diri sendiri

Sedangkan konsekuensi negatifnya adalah :

- a) Subjek dan emosional, pada umumnya pendapat pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif lagi dan bersifat emosional.
- b) Apriori, jika konflik sudah meningkat maka pendapat pihak lain akan selalu dianggap salah
- c) Saling menjatuhkan, konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling membenci dan mendorong individu menjatuhkan lawan

d) Stress dan Frustrasi, konflik yang berkepanjangan akan menimbulkan stress dan frustrasi sehingga membuat ketidakseimbangan antara fisik dan psikis.

Selanjutnya, ada kecenderungan tertentu dalam mengatasi konflik. Owens memaparkan empat kecenderungan strategi atau cara dalam mengatasi konflik yaitu sebagai berikut :

1. Kolaborasi, yaitu proses ketika orang-orang bekerja sama menegaskan problem, kemudian mengikutsertakan dalam pemecahan problem bersama-sama
2. Perundingan, kompromi, dan bentuk lain dari pemecahan perbedaan yang memiliki elemen bersama dengan pemecahan masalah secara kolaborasi
3. Penghindaran (penarikan diri atau hidup berdampingan secara damai dalam perbedaan) sering digunakan untuk menghadapi konflik
4. Perjuangan kekuasaan, tentu suatu usaha pada masing-masing orang untuk menang tanpa memperhatikan konsekuensi-konsekuensi pada orang lain.<sup>47</sup>

Dalam menghadapi perbedaan pendapat yang mengarah kepada konflik yang berujung pada hal negative, perlu dikembangkan beberapa etika sebagai berikut:

- 1) Melihat perbedaan sebagai suatu hal yang harus diterima

---

<sup>47</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta : Erlangga,2007) h. 246

- 2) Menyadari bahwa pendapat yang disampaikan seseorang mungkin mengandung kebenaran atau kesalahan
- 3) Bersikap terbuka, mau menerima pendapat, saran dan kritik orang lain karena mungkin pendapat kita yang salah
- 4) Bersikap objektif, lebih berorientasi mencari kebenaran, bukan mencari pembenaran
- 5) Tidak memandang perbedaan pendapat sebagai pertentangan atau permusuhan
- 6) Menjunjung tinggi nilai-nilai kemaslahatan seperti persaudaraan, kejujuran, keadilan, kebenaran dan lain sebagainya.

Dalam perspektif pendidikan islam terdapat beberapa tahapan dalam menyelesaikan konflik yang sering dilakukan pada lembaga pendidikan islam antara lain:

- 1) Silaturahmi sebagai proses pencegahan konflik
- 2) Tabaayun sebagai bentuk proses pengaturan dan penyekatan konflik
- 3) Hakam atau moderator sebagai proses pelembagaan konflik
- 4) Islah sebagai proses penyelesaian konflik

Islam juga memberikan konsep ukhuwah sebagai bentuk resolusi konflik. Dijelaskan bahwa dalam menyelesaikan sebuah konflik haruslah memperhatikan dimensi uluhiah (ketuhanan) serta dimensi insaniyah (kemanusiaan).<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Yusnia Binti Kholifah. *Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam*, Jurnal Piwulang; Vol.2 No.1, September (2019) h.17-22.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### ***A. Jenis Penelitian***

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.<sup>49</sup> Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang pemecahan masalahnya dengan menggunakan data empiris.<sup>50</sup>

Metode kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan. *Pertama*, menyesuaikan metode kualitatif lebih muda apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua* metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. Dan *ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.<sup>51</sup>

Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis yang berfokus pada wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Tujuan dari penelitian kualitatif pada umumnya mencakup informasi tentang fenomena utama yang di eksplorasi dalam penelitian, partisipan penelitian, dan lokasi penelitian.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Albi anggito dan Johan setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Sukabumi: CV Jejak, 2018) h.7

<sup>50</sup> Nur Asnawi dan Masyhuri, *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*, (Malang : UIN-Maliki Press, 2011) h. 20

<sup>51</sup> Lexy j. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2016), h.10.

<sup>52</sup> John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014) h.164

## ***B. Lokasi dan Waktu Penelitian***

Lokasi penelitian ini dilakukan di MI At-Taqwa Manado. Waktu penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu satu bulan yaitu dari bulan Agustus sampai bulan September 2022.

## ***C. Sumber Data***

Sumber data adalah subjek atau asal darimana data tersebut kita peroleh. Dalam menentukan sumber data, tentunya peneliti harus menentukan siapa saja dan darimana data itu didapatkan yang nantinya akan dijadikan sebagai sumber data. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala madrasah dan 2 orang guru.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

### **a) Sumber data primer**

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, seperti hasil dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan.

### **b) Sumber data sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan dengan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel atau diagram-diagram. Data sekunder ini

digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut.<sup>53</sup> Data sekunder umumnya berupa bukti catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip.

#### ***D. Teknik Pengumpulan Data***

Teknik pengumpulan data adalah sejumlah cara yang dapat dilakukan dalam suatu penelitian untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Untuk lebih jelasnya dalam penelitian ini ada beberapa langkah-langkah yang digunakan peneliti dalam proses pengumpulan data. Hal ini dimaksudkan agar data-data yang diperoleh lebih akurat serta sesuai dengan masalah yang diteliti. Adapun langkah-langkah yang digunakan peneliti sebagai berikut :

##### **1. Observasi**

Observasi adalah sebuah pengamatan secara langsung pada tempat penelitian untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Observasi merupakan salah satu hal penting dalam penelitian, karena dengan observasi seluruh keadaan tempat penelitian dapat diketahui oleh peneliti.

Dalam hal ini peneliti terjun langsung ke tempat penelitian, agar peneliti dapat melakukan pengamatan secara langsung terhadap sekolah tersebut. Adapun yang menjadi objek observasi peneliti adalah madrasah yakni MI At-Taqwa Manado. Hal ini dilakukan guna mendapatkan gambaran terhadap madrasah tersebut terkait dengan apa yang diteliti.

---

<sup>53</sup>Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, ( Jakarta :Rajawali Pers,2011)h.42

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat secara langsung berhadapan dengan yang diwawancarai, tetapi dapat juga secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk di jawab pada kesempatan lain. Ada beberapa macam wawancara, yaitu sebagai berikut :

### a. Wawancara Terstruktur (*Structured Interview*)

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternative jawabannya pu telah disiapkan. Dalam melakukan wawancara selain harus membawa instrument sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpul data juga dapat menggunakan alat bantu seperti tape recorder, gambar, brosur, dan material lain yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar.

### b. Wawancara Semi-struktur (*Semistruktur Interview*)

Wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam



melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

c. Wawancara tak berstruktur (*Unstructured Interview*)

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.<sup>54</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara untuk memperoleh data, informasi dan fakta, guna mengungkap dan menjelaskan permasalahan dalam penelitian tersebut. Adapun peneliti sendiri menggunakan teknik wawancara yang telah tersusun secara sistematis yang diajukan kepada informan yaitu (kepala madrasah dan tenaga pendidik) terkait dengan kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, foto dan lain-lain sebagai bukti fisik. Jadi, metode dokumentasi adalah suatu cara pengambilan atau pengumpulan data dengan cara mengumpulkan suatu bukti-bukti tertulis, cetak, gambar dan sebagainya.

---

<sup>54</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017) h.233-234

Peneliti mendokumentasikan hasil pengamatan, wawancara dan temuan-temuan lapangan selama melakukan penelitian. Hal ini dimaksudkan agar peneliti mudah dalam mengingat, memahami dan mengerti dari kumpulan data yang ada.

### ***E. Teknik Analisis Data***

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga lebih mudah dipahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data kualitatif pada dasarnya bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh kemudian dikembangkan menjadi hipotesis. Analisis data kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan dan setelah akhir lapangan. Analisis data yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman :

#### **1. Reduksi Data**

Dalam tahapan ini peneliti akan memindahkan data yang ada ke dalam satu catatan, untuk kemudian semua data diuraikan masih bersifat mentah, selanjutnya peneliti berdasarkan data yang ada melakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh, diolah kembali datanya sehingga dapat dilakukan pemisahan terhadap data yang kurang relevan dengan pertanyaan peneliti atau masalah yang diteliti.

#### **2. Penyajian Data**

Dalam proses pengumpulan data, peneliti dihadapkan dengan berbagai macam informasi , catatan serta dokumentasi yang menyebabkan

data yang diperoleh tidak tersusun dengan rapi. Dalam hal ini peneliti melakukan proses penyajian data.

Penyajian data adalah proses meringkas informasi yang didapatkan di lapangan dan untuk menarik suatu kesimpulan sebagai temuan peneliti. Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam melihat gambaran keseluruhan atau hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

#### 4. Verifikasi Data

Langkah ketiga menurut dalam analisis data adalah verifikasi data, Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Langkah terakhir ini setelah tahapan menganalisis telah dilakukan semua maka akan ditarik kesimpulan dari hasil penelitian penulis, yakni dari hasil wawancara dan observasi ketika di lapangan.

#### ***F. Pengecekan Keabsahan Data***

Uji keabsahan dalam penelitian kualitatif salah satunya adalah *creadibility*.

Dalam uji kreadibilitas penulis menggunakan teknik sebagai berikut:

##### 1. Pengamatan ketekunan

Pengamatan yang tekun berarti melakukan suatu pengamatan dalam menentukan kapasitas data yang lebih cermat dan berkesinambungan.

Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat di rekam secara pasti dan sistematis.<sup>55</sup> Dalam penelitian ini, peneliti mengadakan penelitian secara teliti, yakni melakukan pengamatan terhadap hal-hak yang berkaitan dengan fokus penelitian.

## 2. Trianggulasi

Trianggulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat trianggulasi sumber, trianggulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>56</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *crosscheck* data yang ada di MI At-Taqwa Manado dengan membandingkan data yang diperoleh dari informan melalui wawancara, aktivitas melalui observasi dan dokumentasi.

## 3. Menggunakan Bahan Referensial

Setiap peneliti mencari data di lapangan, peneliti membuat bukti fisik seperti membuat rekaman ketika wawancara, mengambil gambar dan mencetak data yang diperoleh dari teknik dokumentasi.

---

<sup>55</sup> Sugiyono, *Metodoe penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017). 272

<sup>56</sup> Sugiyono, *Metodoe penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2017. 273

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado. Adapun kondisi objektif yang dimaksud adalah keadaan madrasah yang meliputi beberapa hal di dalamnya. Untuk mengetahui lebih dalam keadaan madrasah yang dimaksud maka akan dijelaskan di bawah ini:

##### ***1. Sejarah Berdirinya Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado***

Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa berada di Jl. Manguni Raya Lingkungan II samping Masjid At-Taqwa Kelurahan Perkamil Kecamatan Paal 2 Kota Manado. MI At-taqwa berdiri pada tahun 2008, atas gagasan dari Ibu Rahbania S.Ag. yang pada waktu itu beliau menjabat sebagai Kepala Raudhatul Athfal ( RA ) At-Taqwa Perkamil Manado. Gagasannya ini beliau sampaikan kepada Ketua Yayasan Bina Umat ( Bapak Drs. Usman Djibran SH), dan yayasan pun merespon dengan baik . Sehingga pada awal bulan Juli 2008 diadakanlah rapat pengurus yayasan untuk persiapan pembukaan MI pada bulan tersebut, dan ditunjuklah Ibu Rahbania sebagai penanggung jawab pelaksana dibantu Ibu Wiwin Winangsih sebagai tenaga pengajar sukarela.

Selain tokoh penggagas tersebut diatas, yang cukup memberikan andil dalam berdirinya Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa ini antara lain Ibu Yetty Mamonto S.Ag, Ibu Siti Maesjaroh Sadjoem, Ibu Hj. Endang Sulistyowati, Bapak Drs.H.Husain B.Otaya. Alm.Bapak H. Musiran, Alm.Bapak H.Deni

Partawijaya, Alm.Bapak H.Kun Rahmola, Alm.Bapak Djafar Husen, Bapak Iip Abdulatif, Bapak H.Miftahurrohman, Bapak H.Ramli Lamanangku, Bapak H.Farid Lauma dan Bapak Andi Frans Maramis.

Pada awal dibuka, siswa yang mendaftar di MI At-Taqwa kurang dari 10 orang. Sehingga Ibu Rahbania sebagai Kepala RA At-Taqwa berupaya mensosialisasikan kepada orang tua agar anak-anaknya lulus dari RA At-Taqwa bisa melanjutkan ke MI. Dan Alhamdulillah dari tahun ke tahun jumlah siswa selalu mengalami peningkatan, sehingga pada saat penerimaan siswa baru pihak madrasah membatasi jumlah karena ruang kelas yang terbatas.

Dalam rangka proses penerbitan ijin operasional, pada awal bulan Desember ibu Wiwin Winangsih ditunjuk oleh Ketua Yayasan Bina Umat menjadi Kepala Madrasah dengan SK mundur pertanggal 1 Juli 2008. Berdasarkan SK tersebut Ibu Wiwin Winangsih resmi menjabat sebagai Kepala Madrasah, segala hal yang menyangkut administrasi kelas dan kantor sampai dengan pengusulan ijin operasional menjadi tugas Kepala Madrasah.

Dan Alhamdulillah berkat dukungan dari berbagai pihak terutama Kasi Pendis yang waktu itu dijabat oleh Alm.Bapak H Abdul Rahim, MPd. Ijin Operasional MI keluar dalam waktu yang tidak lama. MI At-Taqwa resmi berdiri dengan dikeluarkannya SK Kepala Kantor Agama Kota Manado No. Kd.23.4/3/SK/PP.0.32/229/2008 pada tanggal 22 Desember 2008.

## 2. Profil Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado

### PROFIL MADRASAH

|                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Nama Madrasah</b>             | <b>: Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa</b> |
| <b>N.S.S/NPSN</b>                | <b>: 111271710008/69727170</b>        |
| <b>Provinsi</b>                  | <b>: Sulawesi Utara</b>               |
| <b>Kecamatan</b>                 | <b>: Paal Dua</b>                     |
| <b>Desa/Kelurahan</b>            | <b>: Perkamil</b>                     |
| <b>Lokasi Sekolah</b>            | <b>: Perkamil Lingkungan II</b>       |
| <b>Jalan dan Nomor</b>           | <b>: Manguni Raya No. 27</b>          |
| <b>Kode Pos</b>                  | <b>: 95128</b>                        |
| <b>Telepon/Hp</b>                | <b>: -</b>                            |
| <b>Faximile</b>                  | <b>: -</b>                            |
| <b>Daerah</b>                    | <b>: Perkotaan</b>                    |
| <b>Status Madrasah</b>           | <b>: Swasta</b>                       |
| <b>Terakreditasi</b>             | <b>: A</b>                            |
| <b>Tahun Berdiri</b>             | <b>: 2008</b>                         |
| <b>Kegiatan Belajar Mengajar</b> | <b>: Pagi</b>                         |
| <b>Bangunan Madrasah</b>         | <b>: Milik Sendiri</b>                |
| <b>Jarak Ke Pusat Kecamatan</b>  | <b>: &lt;1 Km</b>                     |
| <b>Jarak Ke Pusat Otda</b>       | <b>: 2,8 Km</b>                       |
| <b>Terletak Pada Lintasan</b>    | <b>: Kecamatan</b>                    |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Organisasi Penyelenggara | : Organisasi |
|--------------------------|--------------|

**c. *Visi dan Misi Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado***

a. Visi

" Unggul dalam prestasi, berpijak pada iman dan taqwa"

b. Misi

1. Meningkatkan minat baca Al-Qur'an sebagai sumber penghayatan dan pengamalan ajaran Islam
2. Memperkokoh aqidah dan akhlak melalui pelaksanaan kegiatan sholat berjamaah di Madrasah
3. Melaksanakan bimbingan belajar secara mandiri dan kelompok serta meningkatkan kegiatan remedial dan pengayaan
4. Menumbuhkan sikap sportif dalam kehidupan antar sesama peserta didik dengan memelihara sikap toleran,tanggung jawab, kemandirian, kecakapan emosional, semangat menjunjung tinggi peradaban secara intensif pada kegiatan olah raga dan seni

**4. *Tujuan Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado***

1. Mengupayakan pemenuhan sarana yang vital dalam mendukung terciptanya sistem pendidikan yang berorientasi madrasah pada anak
2. Mewujudkan iklim belajar yang memadukan penggunaan sumber dan sarana belajar madrasah dan di luar madrasah
3. Mengembangkan kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat dan lingkungan
4. Melaksanakan sistem pendidikan yang berbasis kompetensi
5. Menjadikan kegiatan ekstrakurikuler sebagai sarana menjadikan anak didik agar lebih terlatih dan terbiasa dalam menghadapi sebuah permasalahan baik teknis ataupun organisasi



6. Memberi kesempatan seluas-luasnya bagi peserta didik untuk mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki.

**Tabel Data Guru Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado**

| No | Nama Guru                     | Jabatan           | Status  |
|----|-------------------------------|-------------------|---------|
| 1  | Wiwin Winangsih, S.PdI        | Kepala Madrasah   | PNS     |
| 2  | Aneu Yustika, S.Pd            | Guru Kelas        | Honoror |
| 3  | Relita Daju, S.Pd             | KG dan Guru Kelas | Honoror |
| 4  | Partinah Nanik Suharni, S.Sos | Guru Kelas        | Honoror |
| 5  | Chici G. Gonibala, S.PdI      | Guru Kelas        | Honoror |
| 6  | Annisa, S.Pd                  | Guru Kelas        | Honoror |
| 7  | Neni Mariaty Simbala, S.Pd.I  | Guru Kelas        | PNS     |
| 8  | Susanawiyah, S.Pd             | Guru Kelas        | PNS     |
| 9  | Fitri Daju, S.Pd              | Guru Kelas        | Honoror |
| 10 | Samjural Mokoagow, S.Pd       | Guru Kelas        | Honoror |
| 11 | Iip Abdulatif, S.Ag           | Guru Kelas        | PNS     |
| 12 | M. Farhan Al Mubarak          | Guru Kelas        | Honoror |
| 13 | Sasni Mokoginta               | Guru Kelas        | Honoror |
| 14 | Adnan Hamid, S.Or             | Guru Kelas        | Honoror |
| 15 | Ida Laela, S.E                | TU                | Honoror |
| 16 | Mahmud Syawie, S.Pd           | Operator          | Honoror |

**Tabel Data Siswa/Siswi Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado**

| No           | Kelas | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|--------------|-------|-----------|-----------|--------|
| 1            | I     | 17        | 17        | 34     |
| 2            | II    | 16        | 22        | 38     |
| 3            | III   | 13        | 20        | 33     |
| 4            | IV    | 12        | 17        | 29     |
| 5            | V     | 10        | 11        | 21     |
| 6            | VI    | 12        | 5         | 17     |
| <b>Total</b> |       | 80        | 92        | 172    |

### ***B. Temuan Penelitian***

Deskripsi hasil penelitian ini disusun berdasarkan atas pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian melalui wawancara dan pengamatan di lapangan. Untuk mendeskripsikan Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di

Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi dengan subjek penelitian Kepala Madrasah dan guru yang merupakan responden dalam penelitian ini. Dalam BAB IV penulis menyajikan data hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

### **1. Konflik dan Penyebab Konflik**

Konflik berarti ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian dan interaksi yang bersifat antagonis. Konflik merupakan hubungan individu yang satu dan yang lainnya dimana masing-masing pihak secara sadar dan mempunyai kemampuan saling melakukan tindakan untuk mempertentangkan suatu isu yang diangkat dan dipermasalahkan berdasarkan alasan tertentu. Konflik muncul karena seringnya terjadi kesalahpahaman ataupun perbedaan pendapat. Jika ini tidak dapat dikelola dengan baik maka akan terjadi pertentangan. Dalam hal ini jenis konflik di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado berupa konflik antara guru dan orangtua. Ini terjadi karena adanya perbedaan pendapat dan komunikasi yang tidak searah sehingga tujuan-tujuan yang di inginkan tidak tercapai dengan baik. Hal ini membuat beberapa orangtua kemudian memindahkan anaknya ke sekolah lain.

Untuk mengetahui hal tersebut maka penulis melakukan wawancara dengan kepala madrasah Ibu Wiwin Winangsih mengenai konflik yang sering terjadi di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado. Menurut penuturan beliau bahwa :

“ konflik disini tidak sering terjadi, namun kita tidak bisa memungkiri bahwa konflik itu akan selalu ada di lembaga pendidikan. Beberapa tahun kemarin pernah terjadi konflik antara guru dan orangtua peserta didik dan hal ini membuat orangtua tersebut memindahkan anaknya ke sekolah lain, ini juga

dikarenakan adanya kesalahpahaman dan penyampaian informasi yang tidak sesuai dari tiap individu”<sup>57</sup>

Kemudian ditambahkan oleh Ibu Partinah Nanik selaku guru yang ada di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado, beliau memberikan jawaban yang hampir sama terkait konflik dan penyebab konflik di madrasah :

“ konflik yang terjadi disini antara guru dan guru, ini disebabkan karena adanya komunikasi juga karena beda pendapat”<sup>58</sup>

Selanjutnya Ibu Fitry Daju juga memberikan jawabannya terkait konflik yang terjadi di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado :

“ konflik yang terjadi karena kenakalan anak-anak, misalnya rebutan mainan, saling mengejek satu sama lain dan kesalahpahaman yang terjadi diakibatkan ada penyampaian informasi dari anak ke orangtua tidak sesuai dengan keadaan yang terjadi di sekolah”<sup>59</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa jenis konflik yang terjadi di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado berbeda-beda yaitu konflik antara guru dan orangtua, guru dengan guru dan juga peserta didik. Namun, dilihat dari penyebab konflik yang sering terjadi yaitu karena komunikasi yang kurang lancar dan perbedaan pendapat.

## **2. Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado**

Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang mempunyai kekuasaan dan kemampuan untuk memimpin sumber daya yang ada. Kepala madrasah juga

---

<sup>57</sup> Wiwin Winangsih, *Konflik dan Penyebab Konflik di Madrasah*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 12 September, 2022

<sup>58</sup> Partinah Nanik, *Konflik dan Penyebab Konflik di Madrasah*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 19 September, 2022

<sup>59</sup> Fitry Daju, *Konflik dan Penyebab Konflik di Madrasah*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 19 September, 2022

merupakan seorang yang ditunjuk sebagai pemimpin dalam membina, membimbing, dan memberikan motivasi kepada guru dalam perbaikan pengajaran yang dilakukan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang di inginkan.

Untuk mengetahui seperti apa kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik, maka peneliti melakukan wawancara dengan kepala madrasah ibtdaiyah At-Taqwa Manado beliau mengatakan bahwa :

“ saya berusaha untuk terlibat menjadi penengah ketika ada masalah yang terjadi, begitupun halnya ketika ada konflik yang terjadi saya selalu melakukan musyawarah dengan guru-guru agar kami sama-sama menemukan jalan tengah untuk menyelesaikan konflik agar hal ini tidak berdampak buruk bagi kinerja kami”<sup>60</sup>

Selanjutnya Ibu Fitry Daju juga menambahkan jawaban terkait pertanyaan tersebut :

“ Seharusnya kepala madrasah melibatkan guru-guru ketika ada suatu permasalahan apalagi jika itu menyangkut konflik. Namun jika terjadi konflik dengan peserta didik maka yang berperan dulu adalah wali kelas”<sup>61</sup>

Hal yang sama juga di utarakan oleh Ibu Partinah terkait dengan pendekatan manajemen konflik yang dilakukan kepala madrasah :

“ Kepala madrasah disini sebisa mungkin untuk berkompromi dengan kami untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Apalagi jika ada suatu permasalahan yang membesar maka tentunya keterlibatan kepala madrasah sangat dibutuhkan tergantung impact yang diberikan dari masalah tersebut”<sup>62</sup>

Peneliti juga menanyakan apakah kepala madrasah menggunakan pendekatan manajemen konflik.

“ Iya saya melakukan pendekatan untuk menyelesaikan konflik salah satunya dengan pendekatan musyawarah”

---

<sup>60</sup> Wiwin Winangsih, *Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 12 September 2022

<sup>61</sup> Fitry Daju, *Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 19 September, 2022

<sup>62</sup> Partinah, *Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 19 September, 2022

Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa pendekatan yang dilakukan dalam manajemen konflik adalah dengan musyawarah dan terutama peran wali kelas berpengaruh terhadap penyelesaian konflik untuk kemudian di tangani kepala madrasah jika konflik tidak dapat diselesaikan oleh wali kelas.

Penulis kemudian mewawancarai lagi kepala madrasah MI At-Taqwa Ibu Wiwin Winangsih peneliti juga bertanya apakah dalam menyelesaikan konflik beliau juga melibatkan guru-guru yang lain:

“Iya, karena tadi untuk mendapatkan keputusan yang terbaik saya melibatkan juga teman-teman guru disini karena jangan sampai ketika saya mengambil keputusan sepihak malah yang lain tidak menerima, itu sebabnya mengapa saya selalu bermusyawarah dengan mereka”

Selanjutnya penulis juga menanyakan apakah kepala madrasah melibatkan orangtua dari peserta didik ketika menyelesaikan konflik yang terjadi di madrasah. Menurut penuturan dari kepala madrasah Ibu Wiwin Winangsih yaitu :

“ Kalau melibatkan orangtua memang pernah itupun karena orangtua tidak sabaran juga dengan keputusan pihak sekolah maka orangtua sendiri yang datang di sekolah dan beliau juga memutuskan bahwa lebih baik anaknya ini dipindahkan dari sekolah ini”

Kemudian penulis juga menanyakan kepada kepala madrasah tentang cara beliau dalam menangani konflik di lingkungan madrasah jika terdapat konflik yang berbeda di antara guru, pegawai tata usaha dan peserta didik. Bagaimana strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik yang berbeda di antara stakeholder.

“Tentunya disini saya mempertemukan 2 orang yang terlibat konflik, dan berusaha untuk mendamaikan keduanya, kalau untuk peserta didik saya serahkan kepada pihak wali kelas jika konfliknya belum terselesaikan maka saya yang ambil alih”

Kemudian penulis melakukan wawancara lagi dengan kepala madrasah dengan menanyakan metode apa yang beliau gunakan dalam menangani konflik selain dengan musyawarah. Dalam hal ini kepala madrasah, Ibu Wiwin Winangsih mengatakan bahwa :

“bertabayun dalam menangani suatu masalah dan tentunya kita juga harus bisa bersabar, jangan menanggapi suatu permasalahan itu dengan emosi karena sudah pasti kalau emosi tidak akan menemukan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.”

Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa dalam menanggapi suatu permasalahan kepala madrasah atau seorang pemimpin bahwasannya harus mencari tau kebenaran informasi atau menelaah lebih dulu permasalahan yang sedang terjadi sehingga memperoleh kejelasan informasi guna menghindari bahaya yang ditimbulkan.

Setelah itu penulis melakukan wawancara lagi dengan kepala madrasah terkait dengan cara beliau dalam mengoptimalkan manajemen konflik. Menurut penuturan dari kepala madrasah Ibu Wiwin Winangsih bahwa :

“ sebisa mungkin saya melakukan komunikasi yang baik dan terbuka dengan para stakeholder disini dan berusaha mempelajari setiap karakter mereka dan jika terjadi konflik itu tadi saya akan memanggil pihak yang terlibat”

Menurut Ibu seberapa penting manajemen konflik di lembaga pendidikan khususnya Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado :

“Menurut saya sangat penting agar dalam menyelesaikan konflik kita tidak sembarangan dalam mengambil keputusan, karena manajemen itu kan artinya mengatur, mengendalikan, dan tentunya setiap pekerjaan kita selalu membutuhkan manajemen agar teratur sama halnya dengan konflik kita perlu manajemen untuk mengelola konflik itu supaya membawa dampak yang positif bagi perkembangan madrasah”

Berdasarkan observasi yang peneliti temukan, kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado masih kurang efektif walaupun dari hasil wawancara kepala madrasah turut serta berkontribusi dalam mengatasi konflik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa

pernyataan yang disampaikan oleh beberapa orang guru yang peneliti temui pada saat melakukan wawancara di ruang guru. Guru tersebut mengatakan bahwa di Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado sering sekali terjadi konflik namun mereka tidak menjabarkan jenis konflik yang dimaksud, mereka juga mengatakan bahwa kepala madrasah kurang melibatkan dewan guru ketika ada permasalahan yang terjadi.

### **3. Kendala dan solusi manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado**

Dalam manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado, menurut penuturan dari kepala madrasah mengenai kendala dalam memanager konflik adalah :

“ kendala yang saya hadapi adalah ketika terjadi konflik di madrasah ini saya sedang bertugas di luar, sehingga hal ini membuat saya sulit untuk mengidentifikasi konflik yang terjadi, selain itu adanya mis komunikasi sehingga membuat saya harus benar-benar mencari tau permasalahan yang terjadi sehingga hal itu menimbulkan konflik di lingkungan madrasah”<sup>63</sup>

Terkait dengan solusi yang diterapkan kepala madrasah yaitu :

“ saya selalu mengupayakan dan melakukan observasi ketika sedang berada di madrasah. Selain itu saya juga tidak langsung menjudge jika ada pihak yang terlibat konflik, saya mencari tau dulu duduk permasalahannya sehingga hal ini biasa diatasi bersama-sama secara kekeluargaan. Biar kita sama-sama bisa bertabayun dulu”<sup>64</sup>

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa manajemen konflik yang ada di MI At-Taqwa sudah cukup baik, namun dari temuan yang didapatkan dari hasil penelitian bahwa terdapat kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah yaitu kurangnya komunikasi dan kepala madrasah yang melakukan tugas di luar madrasah sehingga kepala madrasah belum mengetahui sumber terjadinya konflik.

Oleh karena itu solusi yang diterapkan kepala madrasah adalah dengan mencari tau sumber konflik tanpa menjudge pihak yang terlibat. Kepala madrasah

---

<sup>63</sup> Wiwin Winangsih, *Kendala Manajemen Konflik*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 15 September, 2022

<sup>64</sup> Wiwin Winangsih, *Solusi Manajemen Konflik*, Alat Perekam Suara Handphone Vivo Y12, Tanggal 12 September, 2022

sebisa mungkin untuk menjaga komunikasi dengan para guru-guru dan orang tua peserta didik agar konflik yang terjadi tidak berdampak buruk bagi perkembangan madrasah kedepannya.

### ***C. Pembahasan Hasil Penelitian***

#### **1. Konflik dan Penyebab Konflik**

Sebagai makhluk sosial manusia akan selalu berinteraksi dengan sesamanya. Dalam berinteraksi, selalu diwarnai oleh 2 hal yaitu konflik dan kerjasama. Konflik merupakan perbedaan, pertentangan ide, pendapat dan kepentingan lainnya. Konflik dapat diartikan sebagai suatu proses sosial antara 2 orang atau lebih. Konflik yang terjadi di lingkungan sekolah biasanya melibatkan guru, orang tua peserta didik dan juga peserta didik. Konflik yang terjadi disebabkan karena dua pihak yang bekerjasama saling mempunyai ketergantungan dan mempunyai pandangan yang berbeda.

#### **2. Kontribusi Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik di MI At-Taqwa Manado**

Kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam mengelola konflik yaitu dengan mengarahkan, mempengaruhi, mengkoordinir orang lain dalam mengatasi segala persoalan atau konflik yang ada. Konflik akan berkembang di madrasah jika tidak dapat di atasi. Hal ini akan mendorong para tenaga pendidik untuk menentukan sikap dan tindakan apabila konflik benar-benar muncul dan jika tidak dapat di atasi maka akan terjadi reaksi di antara pihak yang bertentangan. Meskipun demikian tidak semua konflik dapat diketahui penyebabnya. Untuk



mengetahui hal tersebut kepala madrasah harus aktif melakukan berbagai tindakan.

Tindakan yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengetahui konflik dini adalah menciptakan komunikasi timbal balik dengan komunikasi timbal balik akan mendorong tenaga pendidik dan kependidikan aktif untuk mengemukakan pendapat sehingga dapat diperoleh kemungkinan petunjuk adanya konflik. Seorang pemimpin yang ingin memajukan lembaga pendidikan maka harus memahami faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan, konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok.

Kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab setelah beliau memberikan tugas kepada bawahan, beliau juga kembali mengontrol guru-guru yang diberikan tanggung jawab tersebut.

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, bahwa kepala madrasah di MI At-Taqwa merupakan panutan yang baik. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah berkontribusi guna menyelesaikan konflik yang ada di madrasah tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa realitasnya konflik memang tidak dapat dihindarkan dan akan selalu hadir di setiap lembaga pendidikan maupun organisasi.

Pada hakikatnya kepemimpinan yang efektif menggambarkan kondisi internal bawahan secara individu maupun kelompok. Kepemimpinan yang efektif yaitu dapat menjalankan perannya dengan baik. Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis di MI At-Taqwa Manado, kepala madrasah berperan sebagai leader

dan juga motivator. Kemampuan kepala madrasah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadiannya, visi dan misi madrasah, kemampuan dalam mengambil keputusan juga komunikasi yang baik dengan para stakeholder. Kepribadian ini tercermin dari sikap yang percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, emosi yang stabil.<sup>65</sup> Kepala madrasah juga selalu melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan terlebih dalam hal menangani konflik yang ada di madrasah.

Peran kepala madrasah sebagai motivator di MI At-Taqwa Manado juga dapat dilihat dari perlakuan baik beliau kepada guru-guru yang juga selalu memberikan semangat dan memotivasi mereka ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Kepala madrasah juga selalu memberikan dorongan pada guru-guru agar mereka melaksanakan tugas dengan ikhlas tanpa ada unsur paksaan, selalu bersabar, dan bertabayyun dalam menghadapi berbagai permasalahan dan kepala madrasah juga mendengarkan keluhan-keluhan yang disampaikan oleh guru-guru baik itu keluhan terkait masalah dari peserta didik maupun yang berhubungan dengan administrasi. Dalam hal ini motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM).

Kepala madrasah juga selalu melibatkan guru-guru ketika dalam pengambilan keputusan dengan cara melakukan musyawarah agar mendapatkan keputusan yang terbaik. Keberhasilan dalam menyelesaikan suatu konflik ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam menanggapi permasalahan dan

---

<sup>65</sup> E. Mulyasa *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019)

ketepatannya dalam memilih strategi yang diterapkan. Kemampuan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik di upayakan dapat memberi hasil yang baik sehingga berdaya guna bagi madrasah khususnya MI At-Taqwa Manado.

Kepemimpinan yang demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya. Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggotanya. Indikator dari kepemimpinan ini adalah senantiasa melibatkan dan meminta pendapat guru juga staf yang ada di lembaga pendidikan dengan harapan mereka mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan.<sup>66</sup>

### **3. Kendala dan solusi manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado**

Kendala dapat didefinisikan sebagai salah satu yang menghambat sistem dalam mencapai kinerja. Oleh karena itu dengan adanya manajemen konflik yang dapat diterapkan sebagai suatu solusi untuk menyelesaikan konflik.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil oleh pihak ketiga dalam rangka mengarahkan berbagai perselisihan. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga.

---

<sup>66</sup> Nursam,2020 *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja Pendidik*, Jurnal Of Islamic Education Management Vol.5.No 1. h.31

Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa manajemen konflik yang ada di MI At-Taqwa sudah cukup baik, namun dari temuan yang didapatkan dari hasil penelitian bahwa terdapat kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah yaitu kurangnya komunikasi dan kepala madrasah yang melakukan tugas di luar madrasah sehingga kepala madrasah belum mengetahui sumber terjadinya konflik.

Oleh karena itu solusi yang diterapkan kepala madrasah adalah dengan mencari tau sumber konflik tanpa menjudge pihak yang terlibat. Kepala madrasah sebisa mungkin untuk menjaga komunikasi dengan para guru-guru dan orang tua peserta didik agar konflik yang terjadi tidak berdampak buruk bagi perkembangan madrasah kedepannya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### ***A. Kesimpulan***

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam skripsi ini maka dapat dirumuskan tentang kontribusi kepala madrasah dalam manajemen konflik di MI At-Taqwa Manado sudah cukup baik. Kepala madrasah turut serta melibatkan guru-guru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di madrasah begitupun terhadap pengambilan keputusan selalu dilakukan musyawarah lebih dulu.

Adapun terkait dengan kendala yang dihadapi hanya karena persoalan waktu yang belum dapat di manage oleh kepala madrasah, ketika kepala madrasah berada di luar lingkungan madrasah maka sulit baginya untuk mengidentifikasi penyebab konflik yang terjadi. Untuk solusi yang diterapkan oleh kepala madrasah adalah mencari tau sumber atau penyebab konflik tersebut tanpa menyudutkan pihak lain.

#### ***B. Saran***

Adapun beberapa saran yang dapat dikemukakan berkaitan dengan penelitian ini adalah :

1. Kepala madrasah perlu untuk menerapkan gaya kepemimpinan otoriter disamping kepemimpinannya yang demokratis
2. Kepala madrasah perlu untuk selalu menjalin komunikasi lebih baik lagi dengan para stakeholder di madrasah
3. Menciptakan suasana yang menyenangkan dengan guru-guru juga staf yang ada di madrasah sehingga mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari solusinya.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Surah Ali Imran ayat 105

Anggito, albi & Johan setiawan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sukabumi: CV Jejak

Asnawi,Nur dan Masyhuri.2011. *Metodologi Riset Manajemen Pemasaran*, Malang : UIN-Maliki Press

Baharuddin & Moh. Makin.2010. *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press

Creswell, W.John.2014. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, Yogyakarta: Pustaka Belajar

Daryanto, H.M.2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta

Fathurrohman, Muhammad & Sulistyorini.2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam Secara Holistik*. Yogyakarta : Teras

Fattah, Nanang.2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosakarya

Gibson,James.2004. *Organization behavior, Structure Processor*, Boston: Mc Grawill

Handoko, Hadi. 2003. *Manajemen*, Yogyakarta : BPFE

Hendrick, William.2006. *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik yang Efektif* Jakarta : Bumi Aksara

Inom Nasution,2010 *Manajemen Konflik di Sekolah* Vol.1 No.1, Januari

Kristiawan,Muhammad, Dian Safitri & Rena Lestari.2017. *Manajemen Pendidikan* Yogyakarta: CV Budi utama

- Komariah, Aan & Cepi Triatna.2006. *University Leadership; Menuju Sekolah Efektif*  
Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Lexy j. Moleong.2016 *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung : PT Remaja  
Rosdakarya
- Mulyasa.E. 2019. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* Bandung: PT Remaja  
Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*  
Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nursam.2021. *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kinerja  
Pendidik*, Jurnal Of Islamic Education Management Vol.5.No 1
- Rohmah,Noer & Zaenal Fanani.2017. *Pengantar Manajemen Pendidikan;Konsep dan  
Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*. Malang : Madani
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi.2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta  
: PT Raja Grafindo Persada
- Riinawati.2019. *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*, Yogyakarta :  
PT Pustaka Baru
- Supomo.R.2018. *Pengantar Manajemen*, Bandung : Yrama Widya
- Syukur, Fatah.2011. *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*, Semarang : PT  
Pustaka Rizki Putra
- Soetopo,Hendyat.2010 *Perilaku Organisasi : Teori dan Praktek Dibidang Pendidikan*  
Bandung: Remaja Rosdakarya
- Syafaruddin.2000. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan  
Aplikasi* Jakarta: PT. Grasindo

- Sudarwan.2010. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* Bandung: PT. Pustaka
- Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, *Tafsir Al-Qur'an : Surah Al-Fatihah, Al-Baqarah, Ali-Imran* Jakarta : Pustaka Sahifa
- Soekonto, Soerjono.2006. *Sosiologi Suatu Pengantar* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Sudarmanto,Eko, dkk.2021. *Manajemen Konflik* Makassar: Yayasan Kita Menulis
- Umar, Husein.2011. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta :Rajawali Pers
- Wijaya, Candra & Muhammad Rifai'I.2016. *Dasar-dasar Manajemen : Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, Medan : Perdana Publishing
- Wirawan.2010. *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori,Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Humanika
- Wahyudi.2017. *Manajemen Konflik dan Stres dalam Organisasi*, Bandung : Alfabeta
- Yaqin,Husnul.2011. *Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, Banjarmasin: IAIN Antasari Press
- Yusnia Binti Kholifah.2019 *Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam*, Jurnal Piwulang; Vol.2 No.1, September



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**Pedoman Wawancara Untuk Kepala Madrasah**

|   |                   |
|---|-------------------|
| <p><b>Hari/Tanggal : Senin, 12 September 2022</b><br/> <b>Nama Responden : Wiwin Winangsih S.Pd.I</b><br/> <b>Lokasi : Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado</b></p>  | <b>KETERANGAN</b> |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah di MI At-Taqwa sering terjadi konflik?</li> <li>2. Bagaimana kontribusi ibu sebagai kepala madrasah dalam manajemen konflik?</li> <li>3. Apakah dalam tahap memecahkan konflik, ibu menggunakan pendekatan manajemen konflik?</li> <li>4. Bagaimana cara ibu dalam mengimplementasikan tahapan manajemen konflik?</li> <li>5. Bagaimana ibu mengidentifikasi konflik yang terjadi di madrasah ini?</li> <li>6. Bagaimana cara ibu memberikan stimulus agar konflik dapat diketahui?</li> <li>7. Apakah dalam menyelesaikan konflik ibu turut melibatkan guru-guru yang lain dan orangtua dari peserta didik?</li> <li>8. Bagaimana Ibu menangani konflik yang terjadi dengan hati nurani?</li> <li>9. Bagaimana Ibu menangani konflik yang berbeda di antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik?</li> <li>10. Menurut ibu seberapa penting manajemen konflik di sebuah lembaga pendidikan khususnya di MI At-Taqwa ini?</li> </ol> | <b>TERLAKSANA</b> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <p><b>Hari/Tanggal : Kamis, 15 September 2022</b></p> <p><b>Nama Responden : Wiwin Winangsih S.Pd.I</b></p> <p><b>Lokasi : Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa</b></p> <p><b>Manado</b></p>   | <p><b>KETERANGAN</b></p> |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah dalam menyelesaikan konflik ibu menemukan kendala?</li> <li>2. Solusi apa yang ibu berikan ketika ada kendala yang terjadi dalam penyelesaian konflik?</li> <li>3. Apakah kepala madrasah selalu mengevaluasi konflik yang terjadi?</li> <li>4. Apakah dalam pengambilan keputusan yang ditetapkan oleh ibu ada bawahan yang kurang setuju dengan keputusan tersebut?</li> <li>5. Bagaimana peran ibu sebagai kepala madrasah dalam memotivasi guru-guru di MI At-Taqwa?</li> <li>6. Apakah ibu melakukan kunjungan di setiap kelas ketika proses belajar mengajar dilaksanakan?</li> <li>7. Bagaimana cara ibu dalam mengoptimalkan manajemen konflik?</li> <li>8. Apakah ibu selalu terbuka kepada bawahan ketika ada masalah yang terjadi di lingkungan madrasah?</li> <li>9. Bagaimana respon ibu sebagai kepala madrasah dalam menanggapi keluhan yang diberikan oleh guru-guru?</li> <li>10. Pola komunikasi seperti apa yang diterapkan oleh kepala madrasah?</li> </ol> | <p><b>TERLAKSANA</b></p> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <p><b>Hari/Tanggal : Senin, 19 September 2022</b></p> <p><b>Nama Responden : Partinah Nanik S.Sos</b></p> <p><b>Lokasi : Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado</b></p>   | <p><b>KETERANGAN</b></p> |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik seperti apa yang terjadi di MI At-Taqwa?</li> <li>2. Apakah kepala madrasah melibatkan guru-guru dalam penyelesaian konflik?</li> <li>3. Menurut ibu, apakah kepala madrasah mengevaluasi konflik yang terjadi di MI At-Taqwa?</li> <li>4. Pendekatan manajemen konflik apa yang digunakan kepala madrasah dalam mengatasi konflik?</li> <li>5. Menurut ibu seberapa penting manajemen konflik di sebuah lembaga pendidikan khususnya di MI At-Taqwa ini?</li> <li>6. Tipe kepemimpinan seperti apa yang diterapkan kepala madrasah di MI At-Taqwa?</li> <li>7. Apakah kepala madrasah melakukan kunjungan</li> <li>8. Apakah kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru di MI At-Taqwa?</li> </ol> | <p><b>TERLAKSANA</b></p> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <p><b>Hari/Tanggal : Senin, 19 September 2022</b></p> <p><b>Nama Responden : Fitri Daju, S.Pd</b></p> <p><b>Lokasi : Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa Manado</b></p>   | <p><b>KETERANGAN</b></p> |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik seperti apa yang terjadi di MI At-Taqwa?</li> <li>2. Apakah kepala madrasah melibatkan guru-guru dalam penyelesaian konflik?</li> <li>3. Menurut ibu, apakah kepala madrasah mengevaluasi konflik yang terjadi di MI At-Taqwa?</li> <li>4. Pendekatan manajemen konflik apa yang digunakan kepala madrasah dalam mengatasi konflik?</li> <li>5. Menurut ibu seberapa penting manajemen konflik di sebuah lembaga pendidikan khususnya di MI At-Taqwa ini?</li> <li>6. Tipe kepemimpinan seperti apa yang diterapkan kepala madrasah di MI At-Taqwa?</li> <li>7. Apakah kepala madrasah melakukan kunjungan</li> <li>8. Apakah kepala madrasah selalu memberikan motivasi kepada guru-guru di MI At-Taqwa?</li> </ol> | <p><b>TERLAKSANA</b></p> |

## Lampiran 4. Dokumentasi Wawancara di MI At-Taqwa Manado

### 1. Foto MI At-Taqwa Manado



## 2. Profil MI At-Taqwa Manado

| PROFIL SEKOLAH                                   |  |
|--|--|
| IDENTITAS SEKOLAH                                |  |
| 1. NAMA SEKOLAH                                  | Madrasah Ibtidaiyah At-Taqwa   |
| 2. NIS   | -  |
| 3. N.S.S / NPSN                                  | 11121710008 / 69127170   |
| 4. PROVINSI                                      | Sulawesi Utara   |
| 5. OTONOMI                                       |  |
| 6. KECAMATAN                                     | Pala Dua   |
| 7. DESA/KELURAHAN                                | Perkamil   |
| 8. JALAN DAN NOMOR                               | Manguni Raya No. 27  |
| 9. KODE POS                                      | 95128  |
| 10. TELEPON                                      | KODE WILAYAH : NOMOR :   |
| 11. FAXIMILE                                     | KODE WILAYAH : NOMOR :   |
| 12. DAERAH                                       | <input checked="" type="checkbox"/> PER KOTAAN <input type="checkbox"/> PEDESAAN   |
| 13. STATUS SEKOLAH                               | <input type="checkbox"/> NEGERI <input checked="" type="checkbox"/> SWASTA   |
| 14. KELOMPOK SEKOLAH                             | <input type="checkbox"/> INTI <input type="checkbox"/> MODEL <input checked="" type="checkbox"/> FISUAL <input type="checkbox"/> TERBUKA     |
| 15. AKREDITAS                                    | <input checked="" type="checkbox"/> A. 5TH <input type="checkbox"/> B. 2,5TH <input type="checkbox"/> C. 6 BULAN                             |
| 16. SURAT WENJANG                                | NOMOR : TGL :  |
| 17. PEHUBUNG (Nama dan alamat yang bersangkutan) |  |
| 18. TAHUN BERDIRI                                | TAHUN : 2008   |
| 19. TAHUN PERUBAHAN                              | TAHUN : -  |
| 20. KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR                    | <input checked="" type="checkbox"/> PAGI <input type="checkbox"/> SIANG <input type="checkbox"/> PAGI DAN SIANG                              |
| 21. BANGUNAN SEKOLAH                             | <input checked="" type="checkbox"/> MILIK SENDIRI <input type="checkbox"/> MILIK PEMERINTAH  |
| 22. LUAS BANGUNAN                                | L. M <sup>2</sup>  |
| 23. LOKASI SEKOLAH                               | Perkamil Lingkungan I  |
| 24. JARAK KE PUSAT KECAMATAN                     | < 1 KM   |
| 25. JARAK KE PUSAT OTODA                         | 2,8 KM   |
| 26. TERLETAK PADA LINTASAN                       | <input type="checkbox"/> DESA <input checked="" type="checkbox"/> KECAMATAN <input type="checkbox"/> KAB/KOTA <input type="checkbox"/> PROV. |
| 27. JUMLAH KEANGGOTAAN RAYON                     | 14 SEKOLAH   |
| 28. ORGANISASI PENYELENGGARA                     | <input type="checkbox"/> PEMERINTAH <input checked="" type="checkbox"/> ORGANISASI   |
| 29. PERJALANAN / PERUBAHAN SEKOLAH               |  |

## 3. Wawancara dengan Kepala Madrasah di MI At-Taqwa Manado : Ibu Wiwin Winangsih S.Pd.I



### 3. Wawancara dengan Ibu Partinah Nanik S.Sos



### 4. Wawancara dengan Ibu Fitry Daju, S.Pd





## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Miftahul Rahma Sakamole  
 Tempat, Tanggal Lahir : Bowongkulu, 15 April 2000  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Agama : Islam  
 Alamat : Bowongkulu I, Lindongan II  
 No.Hp : 082271629242  
 Email : [rahma.sakamole@iain-manado.ac.id](mailto:rahma.sakamole@iain-manado.ac.id)

### **Nama Orang tua**

Bapak : Tajudin Sakamole  
 Ibu : Irma Masikome

### **Riwayat Pendidikan**

SD : - SDN Inpres Bowongkulu (2005-2007)  
       - SDN Inpres Tariang Baru (2007-2009)  
       - SDN Inpres Bowongkulu (2009-2011)  
 SMP : MTS Muhammadiyah Petta (2011-2014)  
 SMA : SMA N 1 Tabukan Utara (2014-2017)

