STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA KONFLIK PADA LEMBAGA MADRASAH IBTIDAIYAH NAHDLATUL ULAMA' KYAI HASAN MUKMIN SIDOARJO

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu

Ilmu Tarbiyah

Oleh :

NA'IMATUL LUTFIYAH
NIM. D03205030

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
NO. KLAS: T-2009 044 K1
NO. REG: T-2009/K1/044
ASAL BUKU:
TANGGAL:

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS TARBIYAH
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
2009

DEPARTEMEN AGAMA PERPUSTAKAAN SURABAYA IAIN SUNAN AMPEL

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

NOTA PEMBIMBING

Surabaya, 30 Juni 2009

Perihal : Persetujuan Skripsi
Lamp : -

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah
IAIN Sunan Ampel
Di
Surabaya

Assalamu'alaikum Wr Wb
Setelah meneliti, memeriksa dan memberikan petunjuk serta mengadakan perbaikan seperlunya maka kami memutuskan bahwa skripsi saudara:

Nama : Na'imatul Lutfiyah
NIM : D03205030
Jurusan : Kependidikan Islam
Judul : Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada Lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo

Telah memenuhi syarat untuk diadakan munaqosah pada waktu yang telah diprogramkan.
Demikian pemberitahuan kami, atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr Wb

Pembimbing,

Drs. H. A. Z. Fanani, M. Ag
NIP. 195501211985031002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :

Nama : NA'IMATUL LUTFIYAH

Nim : D03205030

Judul : STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA KONFLIK PADA LEMBAGA MADRASAH IBTIDAIYAH NAHDLATUL ULAMA' KH. MUKMIN SIDOARJO

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 30 Juni 2009

Pembimbing,

Drs. H. A. Z. FANANI, M. Ag
NIP. 195501211985031002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Na'imatul Lutfiyah ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi.
Surabaya, 13 Agustus 2009
Mengesahkan,
Fakultas Tarbiyah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Dekan,

Dr. H. Nur Hamim, M.Ag
NIP. 196203121991031002

Ketua,

Drs. H. A. Z. Fanani, M. Ag
NIP. 195501211985031002

Sekretaris,

Suseno, S. Pd. I, M. Si
NIP. 196701152001121002

Penguji I,

Drs. Bambang Hidup Mulyo, M. Pd
NIP. 195111071984031003

Penguji II,

Drs. H. Masyhudi Ahmad, M. Pd. I
195606221986031002

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negative. Kepala sekolah seharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program sekolah.

Pada skripsi yang berjudul "Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada Lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo", permasalahan yang akan dibahas adalah apa jenis konflik yang ada pada lembaga MINU KH. Mukmin, serta bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik pada lembaga MINU KH. Mukmin. Dengan demikian, tujuan dari pada skripsi ini adalah untuk mengetahui dan menjawab kedua permasalahan tersebut. Dan selanjutnya diharapkan sebagai bahan masukan bagi tenaga kependidikan khususnya kepala sekolah yang mempunyai peranan penting dalam lembaga pendidikan ma'arif tersebut.

Penelitian ini menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan metode observasi, interview, dan dokumentasi. Setelah data diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan reduksi, penyajian data (display data) serta pengambilan keputusan. Kemudian untuk keabsahan data penulis menggunakan metode triangulasi. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa jenis konflik pada lembaga MINU KH. Mukmin yaitu konflik antar individu dan konflik antar kelompok. Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik sudah cukup baik yaitu dengan menetapkan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan MINU KH. Mukmin. Strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mengelola konflik yaitu menggunakan pemecahan masalah, musyawarah, koordinasi, bantuan pihak ketiga.

Adapun saran-saran penulis yaitu bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negative pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan lembaga. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur dan transparan. Itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu serta budaya berbasis kreativitas dan spiritual.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM..... i

MOTTO.....ii

NOTA PEMBIMBING..... iii

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....iv

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI.....v

PERSEMBAHAN.....vi

ABSTRAK.....vii

KATA PENGANTAR.....viii

DAFTAR ISI.....x

BAB I PENDAHULUAN.....1

A. Latar Belakang 1

B. Rumusan Masalah 6

C. Tujuan Penelitian 6

D. Kegunaan Penelitian 6

BAB II KAJIAN PUSTAKA 7

A. Tinjauan Umum Tentang Strategi Kepala Sekolah 7

1. Hakekat Kepala Sekolah 7

2. Tugas-Tugas Kepala Sekolah 12

3. Strategi Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah 16

B. Tinjauan Umum Tentang Konflik 17

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Pengertian Konflik 17

2. Jenis-Jenis Konflik 19

3. Sebab-Sebab Timbulnya Konflik 21

4. Metode Manajemen Konflik 26

C. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik 29

BAB III METODE PENELITIAN 36

A. Jenis Penelitian 36

B. Obyek Penelitian 37

C. Jenis Data 37

D. Sumber Data 38

E. Teknik Pengumpulan Data 39

F. Teknik Analisis Data 41

G. Teknik Keabsahan Data 43

BAB IV HASIL PENELITIAN.....44

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....44

1. Sekilas Tentang MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....44

2. Visi Dan Misi MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....45

3. Profil MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....49

4. Fungsi & Tugas Personalia Pejabat Struktural MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....50

5. Struktur Organisasi MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....67

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data.....68

1. Strategi Kepala Sekolah MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....68

2. Jenis Dan Bentuk Konflik Pada Lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....73

3. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada Lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....77

C. Analisis Data.....84

1. Strategi Kepala Sekolah MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....84

2. Jenis Konflik Serta Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada Lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo.....90

BAB V PENUTUP.....96

A. Kesimpulan.....96

B. Saran.....97

DAFTAR PUSTAKA.....99

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Esensi kekepalasekolahan adalah kepemimpinan pengajaran. Seorang kepala sekolah adalah orang yang benar-benar seorang pemimpin, seorang inovator. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan sekolah.

Kepala sekolah ialah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[1]

Seorang kepala sekolah merupakan mata rantai penting diantara hubungan sekolah setempat dengan masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu, apabila proses belajar mengajar akan ditingkatkan, maka dukungan intelektual teknis dan material harus dimanfaatkan secara tepat. Demikian pula hubungan dengan masyarakat yang memberikan dukungan dalam pengembangan program perbaikan sekolah, perlu diusahakan secara terus menerus.

Kehidupan dalam masyarakat modern, terutama kehidupan di kota-kota besar itu sifatnya serba tergesah-gesah, dipenuhi banyak persaingan dan perlombaan hidup, karena orang suka membandingkan diri sendiri dengan orang lain. Suasana penuh

[1] Wahyosumidjo, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah*", PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, 1999, h. 83.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompetisi ini sering diwarnai oleh tingkah laku penduduknya yang kurang wajar dan abnormal. Karena itu banyak muncul konflik-konflik terbuka antara individu dengan individu lain dan antara kelompok satu dengan kelompok lain.

Friksi atau gesekan, perselisihan, tabrakan, pertikaian dan konflik itu merupakan bagian hakiki dari kehidupan. Karena itu juga menjadi garapan bagi manajemen atau kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pada eselon puncak.

Konflik mengandung banyak pengertian. Ada pengertian yang negative, yang netral, dan yang positif. Dalam pengertian yang negative, konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistic, keluasan, kekerasan, destruksi atau pengrusakan, penghancuran, tanpa control, emosional, huru hara, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa yaitu petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama pula.

Konflik ialah semua bentuk benturan, tabrakan,ketidak sesuaian, ketidak serasian pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonistis-bertentangan.[2]

---

[2] Dr. Kartini Kartono, "*Pemimpin & Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*", PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, 1994, h. 213.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konflik merupakan persoalan yang acap kali timbul dalam organisasi. Ada konflik antara pribadi, dalam diri pribadi sendiri dan konflik organisasi. Masing-masing konflik tersebut mempunyai cara-cara tersendiri dalam pemecahannya.

Adapun jenis-jenis konflik ada lima dalam kehidupan organisasi yaitu konflik dalam diri individu, konflik antar individu dalam organisasi yang sama, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, konflik antar organisasi.[3]

Lima jenis konflik yang terjadi dalam kehidupan organisasi tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a) Konflik dalam diri individu yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidak pastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

b) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan (seperti antara manajer dan bawahan).

c) Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh, seorang individu mungkin dihukum atau diasingkan oleh kelompok kerjanya karena melanggar norma-norma kelompok.

---

[3] Dr. T. Hani Handoko, M B A, "*Manajemen*", BPFE: Yogyakarta, 2000, h. 349.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.

e) Konflik antar organisasi yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi dan jasa, harga-harga lebih rendah dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Di sekolah pun, konflik dapat berdampak positif dan negative. Positifnya antara lain:

a. Memungkinkan ketidak puasan yang tersembunyi muncul ke permukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyelesaian.

b. Mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis.[4]

Negatifnya yaitu antara lain menciptakan suasana tidak nyaman dan tidak kondusif sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan, menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan tenaga kependidikan terhadap program sekolah.[5]

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Suatu ungkapan mengatakan, bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan merupakan ungkapan

---

[4] Dr. E. Mulyasa, M. Pd, "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Dalam Konteks Menyukseskan MBS & KBK)*", PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2005, h. 246.
[5] Ibid, h. 246.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Ketika sebuah organisasi sudah harus menerima keberadaan kepemimpinan formal atau adanya seorang pemimpin yang ditunjuk oleh diluar lembaga atau organisasi seperti halnya lembaga pendidikan akan menjadi tantangan baru, baik bagi anggota organisasi tersebut maupun pemimpin itu sendiri. Karena pemimpin harus mengeluarkan tenaga ekstra untuk memahami karakter dan sekaligus kondisi lingkungan agar mampu menjalankan kepemimpinan dengan baik.

Berangkat dari uraian diatas penulis termotivasi untuk melakukan penelitian di Madrasah Ibtidiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo, karena mengingat konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah ialah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan yang paling tinggi di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negative. Kepala sekolah seharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program sekolah.

Sebagai langkah pertanggung jawaban penulis dan konsistensi mengikuti sistematika skripsi yang pakem. penulis memberi judul yaitu **"Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada Lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo".**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran sebagaimana yang penulis uraikan diatas, maka terdapat beberapa permasalahan yang perlu dikaji dalam penelitian ini yakni:

1. Apa jenis konflik yang ada pada lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo ?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik pada lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan pembahasan dalam skripsi ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan jenis konflik yang ada pada lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo.
2. Untuk mendiskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik pada lembaga Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian dari skripsi ini diharapkan dapat bermanfaat, antara lain:

1. Dapat digunakan sebagai acuan bagi para pengelola lembaganya.
2. Dapat digunakan sabagai bahan pertimbangan bagi para peneliti lain yang membahas masalah yang sama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang Strategi Kepala Sekolah

1. Hakekat Kepala Sekolah

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepernimpinan kepala sekolah yaitu prilaku kepala sekolah yang mempu memprakarsai pemikiran baru didalam proses interaksi dilingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah.[6] Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu professional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan. Disamping itu kepala sekolah juga harus mampu membangkitkan

---

[6] Drs. Soewadji Lazaruth, "*Kepala Sekolah & Tanggung Jawabnya*", Kanisius: Yogyakarta, 1984, h. 60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semangat kerja yang tinggi, ia juga harus mampu mengembangkan staf untuk bertumbuh dalam kepemimpinannya.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah bertangung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa "Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana".[7]

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu. Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah dan masyarakat. Sedikitnya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas, yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).

---

[7] Dr. E. Mulyasa M. Pd, h. 25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Betapa pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Kepala sekolah harus berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah. Kepala sekolah juga harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Seorang kepala sekolah juga harus mampu memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri didepan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Apabila seorang kepala sekolah ingin berhasil menggerakkan para guru, staf dan para siswa berprilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus menghindarkn diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf dan para siswa. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa dengan cara meyakinkan (*persuade*) maksudnya berusaha agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Dan kemudian dengan cara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membujuk (*induce*) maksudnya berusaha meyakinkan para guru, staf dan siswa bahwa apa yang dikerjakan adalah benar.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional yaitu kepemimpinan pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila pancasila mencapai tujuan nasional dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.[8] Unsur kuncinya adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Kepemimpinan terjadi pada saat seseorang berusaha mempengaruhi prilaku orang lain atau sekelompok orang tanpa perlu mempersoalkan alasan. Mungkin jadi hal itu dilakukan untuk mencapai tujuan pribadi atau tujuan orang lain, dan tujuan itu mungkin juga sejalan atau tidak sejalan dengan tujuan orang lain atau tujuan organisasi. Dengan demikian, peranan motif menjadi penting artinya dalam upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin.

Dalam suatu definisi terkandung suatu makna atau nilai-nilai yang dapat dikembangkan lebih jauh, sehingga dari suatu definisi dapat diperoleh suatu pengertian yang jelas dan menyeluruh tentang sesuatu. Satu diantara definisi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, mengemukakan:

---

[8] Agus Dharma, "*Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*", PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2003, h. 136.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"*Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*".[9]

Kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.

Ditinjau dari cara pendekatannya, terdapat tiga tipe utama kepemimpinan kepala sekolah yaitu kepemimpinan yang otoriter, kepemimpinan *laissez faire* dan kepemimpinan yang demokratis.[10]

Kepemimpinan yang bersifat otoriter muncul atas keyakinan pemimpin bawahan fungsi dan perannya adalah memerintah, mengatur dan mengawasi anggota kelompoknya. Pemimpin yang demikian ini merasa bahwa statusnya berbeda dan lebih tinggi dari pada kelompoknya. Oleh karena itu ia menempatkan diri di luar dan diatas kelompoknya. Keuntungan kepemimpinan yang otoriter ini adalah bahwa disiplin dapat dikontrol dengan baik dan semua pekerjaan dapat berlangsung secara tertib dan teratur. Kelemahannya yaitu staf atau kelompok tidak dapat berkembang dengan baik karena kurang atau tidak mendapat kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Kebalikan dari kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang *laissez faire*. Pada kepemimpinan semacam ini pemimpin berkeyakinan bahwa perannya

---

[9] Wahjosumidjo, h. 17.
[10] Drs. Soewadji Lazaruth, h. 63.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hanya mendampingi dan melayani apabila diperlukan. Ia merasa fungsinya adalah sebagai penasehat dan pemberi petunjuk. Kelemahan kepemimpinan semacam ini yaitu anggota kelompok tidak berkembang karena tidak mendapat bimbingan dan pengarahan yang cukup.

Pada kepemimpinan yang demokratis pemimpin berkeyakinan bahwa perannya ialah mendorong, membimbing, menghimpun semua kekuatan kelompok secara maksimal dan bekerja sama dengan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Ia merasa harus menggerakkan kelompok ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin yang demokratis menyadari bahwa kekuatan kelompok adalah keseluruhan dari kekuatan-kekuatan anggotanya. Dengan kata lain apabila ia ingin meningkatkan kualitas kelompoknya, maka ia akan meningkatkan kualitas setiap anggota kelompoknya. Karena itu dalam kepemimpinan yang demokratis prinsip utama ialah mengikutsertakan semua orang dalam proses penetapan dan penentuan strategi dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

2. Tugas-Tugas Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah mempunyai tugas tanggung jawab terhadap atasan, terhadap sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait dan kepada bawahan.[11] Seorang kepala sekolah mempunyai atasan yaitu atasan langsung dan atasan yang lebih tinggi. Karena kedudukannya terikat kepada atasan atau sebagai bawahan, maka seorang kepala sekolah wajib loyal dan melaksanakan apa yang digariskan oleh

[11] Wahyosumidjo, h. 87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atasan, kepala sekolah juga wajib berkonsultasi atau memberikan lapoaran mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kepada sesama rekan kepala sekolah wajib memelihara hubungan kerja sama yang baik dengan para kepala sekolah yang lain serta wajib memelihara hubungan kerja sama yang sebaik-baiknya dengan lingkungan baik dengan instansi terkait maupun tokoh-tokoh masyarakat dan BP3. Kepada bawahan kepala sekolah berkewajiban menciptakan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebab esensi kepemimpinan adalah kepengikutan.

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan. Tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru yang dipimpinnya. Dengan kata lain ia diakui kemampuan serta kepemimpinannya oleh guru-guru.

Kepala sekolah mengemban tugas pokoknya yaitu membina atau mengembangkan sekolahnya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Untuk melaksanakn tugasnya ini ada tiga jalan yang harus ditempuh yaitu pembinaan prasarana dan sarana administratif, pembinaan staf dalam kemampuan profesinya, pembinaan diri sendiri dalam kepemimpinannya.[12]

Secara khusus tugas-tugas kepala sekolah dalam fungsinya sebagai administrator pendidikan yang meliputi:

a) Bidang administrasi personalia. Tugas utama seorang kepala sekolah dalam bidang ini ialah membina kerja sama dengan seluruh staf yang

[12] Drs. Soewadji Lazaruth, h. 20.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipimpinnya sehingga terjadi hubungan yang harmonis. Tugas lain yang dilakukan seorang kepala sekolah dalam bidang ini antara lain penerimaan dan penempatan tenaga, penyelenggaraan program orientasi, pembinaan staf, mengembangkan semangat kerja staf, mengadakan evaluasi staf.

b) Bidang administrasi keuangan. Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid.

c) Bidang administrasi pendidikan. Kepala sekolah harus menaruh perhatian yang serius terhadap perlengkapan serta peralatan sekolah. Ia harus mampu mendorong guru-guru untuk bersama-sama memperhatikan masalah ini.

d) Bidang administrasi kurikulum. Tugas kepala sekolah dalam bidang ini antara lain yaitu mengadakan buku kurikulum termasuk pedoman-pedomannya baik umum maupun khusus, bersama-sama guru memahami dan menjabarkan tujuan-tujuan pendidikan, menyusun jadwal dan pembagian tugas, mengembangkan system evalusi belajar, melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses belajar mengajar.

e) Bidang administrasi kesiswaan. Seorang kepala sekolah dalam bidang ini bertugas menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan konseling di sekolah, membentuk panitia penerimaan siswa baru dengan memberi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pedoman yang jelas untuk mengadministrasikan dan mengorganisasikan seluruh kegiatan penerimaan siswa baru.

f) Bidang hubungan sekolah dengan masyarakat. Sekolah adalah di dalam, oleh dan untuk masyarakat. Program sekolah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu kepala sekolah perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat. Untuk membina komunikasi sekolah dan masyarakat kepala sekolah dapat menggunakan media rapat-rapat, surat, buletin, radio.

Tugas-tugas kepemimpinan kepala sekolah secara umum diantaranya yaitu meningkatkan diri dan staf secara operasional, meningkatkan pengajaran di kelas, menyusun dan meningkatkan program sekolah, memberikan bimbingan dan meningkatkan disiplin, menumbuhkan profesi dalam bidang kerja masing-masing, mengusahakan hubungan dengan masyarakat yang intim dan terpadu, menyediakan dan mengelola fasilitas yang memadai, mengembangkan etika yang professional dan hubungan yang intim dengan staf dan supervisor, mengelola pengadaan dan pendayagunaan serta pelaporan keuangan sekolah, mengatur pelayanan khusus di sekolah.[13]

---

[13] Drs. Hendiyat Soetopo. Dra. Wasty Soemanto, "*Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan*", PT. Bina Aksara: Jakarta, 1988, h. 37-38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Strategi Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistematik dalam melaksanakan rencana secara menyeluruh (*makro*) dan berjangka panjang dalam pencapaian tujuan.[14]

Kepemimpinan kepala sekolah yaitu salah satu pelaksanaan kepemimpinan nasioanl yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa, harus mencerminkan diwujudkannya kepemimpinan pancasila yang memiliki watak dan berbudi luhur.[15]

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi itu merupakan alat manajemen yang sangat kuat dan tidak dapat dihindarkan dalam sekolah. Sedangkan kepemimpinan kepala sekolah yaitu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing dan mengatur orang lain (guru). Dalam hal seperti ini, maka strategi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah rencana yang dimiliki seseorang dengan kemampuan semaksimal mungkin dalam menjalankan tugasnya.

Unsur yang terlibat dalam situasi kepemimpinan antara lain yaitu orang yang dapat mempengaruhi orang lain di satu pihak, orang yang dapat pengaruh di lain pihak, adanya maksud-maksud atau tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud atau tujuan tertentu itu.[16]

---

[14] Nanang fatah, "*Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*", Bani Quraisy: Bandung, 2004, h. 31.
[15] Wahyosumidjo, h. 119.
[16] Drs. Hendiyat Soetopo & Drs. Wasty Soemanto, h. 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk menolong guru-guru berkembang terus menerus dalam jabatannya banyak cara yang dapat dilakukan kepala sekolah, diantaranya yaitu observasi kelas, percakapan individu atau kelompok, saling berkunjung, demonstrasi mengajar, rapat staf, diskusi staf, lokakarya, perpustakaan, jabatan, daftar check penilaian diri dan kunjungan studi.

B. Tinjauan Umum Tentang Konflik

1. Pengertian Konflik

Pada umunya orang beranggapan bahwa konflik itu selalu menimbulkan dampak negatif. Padahal dalam kondisi tertentu justru konflik perlu untuk kepentingan perubahan dan pengembangan organisasi.

Dalam buku "Teori Konflik Sosial" yang dikutip oleh Dean G. Pruitt dan Jeffery Z. Rubin, menurut Webster (1966), istilah *conflict* didalam bahasa aslinya berarti suatu perkelahian, peperangan atau perjuangan, yaitu berupa konfrontasi fisik antara beberapa pihak.[17] Tetapi arti kata itu kemudian berkembang dengan masuknya ketidak sepakatan yang tajam atau oposisi atas berbagai kepentingan, ide dan lain-lain. Dengan kata lain, istilah tersebut sekarang juga menyentuh aspek psikologis dibalik konfrontasi fisik itu sendiri. Secara singkat *conflict* menjadi begitu meluas sehingga beresiko kehilangan statusnya sebagai sebuah konsep tunggal.

Solusinya untuk masalah ini adalah dengan mengambil suatu makna terbatas berdasarkan definisi Webster yang kedua, konflik berarti persepsi mengenai

[17] Dean G. Pruitt & Jeffery Z. Rubin. "*Teori Konflik Sosial*", Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2004, h. 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*), atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan.[18]

Arti konflik telah dikacaukan dengan banyaknya definisi dan konsepsi yang saling berbeda. Pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.[19]

Perbedaan konflik dan persaingan (*competition*) terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada bila tujuan-tujuan pihak-pihak yang telibat adalah tidak sesuai tetapi pihak-pihak tersebut tidak dapat saling mengganggu. Sebagai contoh, dua kelompok produksi mungkin saling bersaing untuk memenuhi kuota. Jadi, bila tidak ada kesempatan untuk mengganggu pencapaian tujuan pihak lain, situasi persaingan terjadi; bagaimanapun juga, bila ada kesempatan untuk mengganggu dan bila kesempatan tersebut digunakan, maka akan timbul konflik.

---

[18] Ibid, h. 10.
[19] Dr. T. Hani Handoko, M B A, h. 346.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Jenis-Jenis Konflik

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi diantara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik.

Disekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi maupun interorganisasi.[20]

Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang haus dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas sekolah dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak juga salah, dan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.

Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.

---

[20] Dr. E. Mulyasa, M. Pd, h. 242-244.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik intragroup, misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Konflik intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antar kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernapasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para peserta didiknya tidak konsentrasi belajar.

Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Konflik intraorganisasi meliputi 4 subjenis yaitu konflik vertikal yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu, misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan; konflik horizontal yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi, misalnya konflik antar tenaga kependidikan; konflik lini-staf yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini, misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi; konflik peran yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran, misalnya kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.

Konflik interorganisasi, yang terjadi antarorganisasi. Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

3. Sebab-Sebab Timbulnya Konflik

Konflik, berbeda dengan ketidak sepakatan, tidaklah sehat. Konflik biasanya meletus karena ketidak sepakatan tidak terbuka, tidak bersahabat atau tidak koperatif. Konflik melibatkan ketidak sepakatan tentang apa yang benar, baik atau indah, tetapi berbeda dengan ketidak sepakatan yang sederhana dalam hal setidaknya satu orang percaya, benar atau keliru, bahwa haknya untuk memenuhi kebutuhan atau kepentingannya telah disangkal. Apa yang mungkin dimulai sebagai sebuah ketidak sepakatan sederhana berubah menjadi kata-kata perang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi atau struktur organisasi. Secara ringkas penyebab-penyebab timbulnya konflik yaitu komunikasi, struktur, pribadi.[21]

Komunikasi yaitu salah satu pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten.

Struktur yaitu pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau system penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya-sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

Pribadi yaitu ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan prilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Setiap manusia mempunyai perbedaan dalam hal kecerdasan, kemampuan, sikap, bakat, pengetahuan, kepribadian, cita-cita, minat maupun kebutuhan. Perbedaan-perbedaan yang melekat pada diri individu dapat dimanfaatkan sebagai sumber belajar, akan tetapi perbedaan dapat menimbulkan pertentangan diantara individu. Perbedaan individu harus diarahkan dan dikelola secara baik agar dapat mendorong perkembangan individu maupun kelompok.

---

[21] Dr. T. Hani Handoko, M B A, h. 345.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi bergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya.

Penyebab terjadinya konflik dalam organisasi diantaranya yaitu saling ketergantungan dalam pekerjaan terjadi apabila dua atau lebih individu atau dua kelompok atau unit kerja bergantung satu dengan yang lain untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas, keduanya mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda. Ketergantungan pekerjaan dapat berlangsung satu arah atau dua arah, dan ketergantungan dapat mencakup pembagian persediaan, informasi, atau pengarahan, dan setiap unit kerja atau bagian dituntut saling berkoordinasi dalam melaksanakan aktifitas-aktifitas pekerjaan. Semakin besar perbedaan prioritas pekerjaan dan tujuan masing-masing kelompok, maka semakin berpeluang timbulnya konflik.

Persaingan sumber-sumber, setiap organisasi mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam penyediaan dana, ruang, bahan baku, personalia, informasi serta sumber-sumber penting lainnya. Organisasi yang sedang berkembang membutuhkan sumber daya yang lebih banyak, pimpinan mengalokasikan sumber daya menurut prioritas dan kebutuhan pada tiap unit kerja atau bagian. Pembagian yang tidak merata dapat menimbulkan perasaan iri hati antar departemen atau bagian. Apabila manajer atau kepala sekolah tidak menjelaskan kebijakan yang dilakukan, maka perselisihan antar deprtemen dapat terjadi karena persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perbedaan status, status berkaitan dengan posisi tertentu sebagai konsekuensi dari karakteristik tertentu yang membedakan posisi seseorang atau kelompok dengan yang lainnya dalam struktur formal dan informal. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap departemen atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah status juga dapat terjadi apabila suatu unit kerja atau bagian merasa memiliki pengetahuan yang lebih substansial tentang aktifitas departemen lainnya, dan departemen lain memandang masalah tersebut sebagai suatu ancaman dalam posisinya dalam hirarki status. Konflik juga dapat muncul apabila seseorang individu atau departemen tidak mendapat penghargaan atau kesempatan sesuai dengan prestasi yang dicapai. Konflik status dapat disebabkan persepsi atas ketidak adilan dalam hal ganjaran, penugasan kerja, serta kesempatan pengembangan karir.

Kekaburan bidang tugas, konflik dapat muncul bila batasan-batasan bidang kerja tidak jelas, terjadi tumpang tindih dalam tanggung jawab atau ketimpangan dalam menjalankan tugas.

Sementara itu Hardjana, A. M. (1994) yang dikutip oleh DR. Wahyudi dalam bukunya Manajemen Konflik Dalam Organisasi, menyimpulkan bahwa secara umum sumber-sumber konflik dalam organisasi sebagai berikut:

a) Salah pengertian karena kegagalan komunikasi
b) Perbedaan tujuan karena perbedaan nilai hidup
c) Persaingan mendapatkan sumber daya organisasi yang terbatas
d) Masalah wewenang dan tanggung jawab

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e) Perbedaan penafsiran terhadap peraturan atau kebijakan

f) Kurangnya kerjasama

g) Adanya usaha untuk mendominasi

h) Tidak mentaati tata tertib dan peraturan kerja

i) Perubahan dalam sasaran dan prosedur kerja.[22]

Konflik merupakan peristiwa yang menyangkut manusia dan prilakunya, sebab manusia mempunyai perbedaan latar belakang pendidikan, kemampuan, motivasi, minat, kebutuhan dan lingkungan pergaulan, baik secara individu maupun kelompok. Pada dasarnya, manusia tidak dapat melepaskan diri dari berbagai gejala dan kepentingan-kepentingan seperti kebutuhan mendapatkan penghargaan dari pimpinan, berbagai atribut yang berkenaan dengan pangkat dan kedudukan, system nilai yang tidak sama diantara sesama bawahan maupun antara atasan dengan bawahan, berbagai sifat dan kepribadian, gaya manajerial, minat dan ambisi.

Pemahaman terhadap gejala ataupun keadaan yang menyebabkan terjadinya konflik dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh para pimpinan kepala sekolah ataupun manajer dalam menjaga kelangsungan organisasi. Tugas pimpinan kepala sekolah atua manajer adalah mengarahkan berbagai macam konflik agar tetap berdampak positif bagi kemajuan organisasi.

---

[22] Dr. Wahyudi, "*Manajemen Konflik Dalam Organisasi (Pedoman Praktis Bagi Pemimpin)*", Alfabeta, 2008, h. 43.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Metode Manajemen Konflik

Para manajer dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi, maksudnya sebagai orang-orang yang terlibat secara aktif didalam situasi konflik yang berkembang. Mereka seringkali diminta bantuan untuk bertindak sebagai pihak penengah pada konflik-konflik yang dialami pihak lain. Pokoknya pada kasus apapun juga, seseorang manajer harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, andaikata ingin dilaksanakan hasil konstruktif dan bukan hasil destruktif dan apabila diinginkan prestasi puncak dari para karyawan.

Konflik dapat dihadapi dengan cara bersikap tidak acuh terhadapnya, menekannya, menyelesaikannya.[23]

Sikap tidak acuh berarti bahwa tidak adanya upaya langsung untuk menghadapi sebuah konflik yang telah termanifestasi. Maka dalam keadaan demikian, konflik dibiarkan berkembang menjadi sebuah kekuatan konstruktif atau sebuah kekuatan destruktif.

Menekan sebuah konflik yang terjadi, menyebabkan menyusutnya dampak konflik yang negative, tetapi ia tidak mengatasi ataupun meniadakan pokok-pokok penyebab timbulnya konflik tersebut. Ia hanya merupakan sebuah pemecahan semu yang menyebabkan kondisi-kondisi anteseden, yang merupakan penyebab orisinal terjadinya konflik tetap ada.

---

[23] Prof. Dr. Winardi, SE, "*Manajemen Konflik (Konflik Perubahan & Pengembangan)*", Mandar Maju: Bandung, 1994, h. 17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penyelesaian konflik hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya sesuatu konflik ditiadakan dan tidak disisakan kondisi-kondisi yang menggantung atau antagonisme-antagonisme untuk penyebab timbulnya lagi konflik pada masa mendatang.

Manajemen konflik sedikitnya memiliki 3 tahapan yaitu perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, pemecahan konflik.[24]

Tahap perencanaan analisis konflik 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 dikenali.

Tahap penilaian konflik dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah 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.

Tahap pemecahan masalah merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka. Langkah-langkah yang harus diambil untuk memecahkan masalah yaitu:

a. Kumpulkan data yang membandingkan apa yang seharusnya atau apa yang anda harapkan satu sama lain dengan apa yang sebenarnya telah terjadi.

[24] Dr. E. Mulyasa M. Pd, h. 247.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Nyatakan pernyataan awal mengenai masalah sebagai hubungan yang tidak menunjang diantara apa yang anda harapkan dari satu sama lain dan apa yang sebenarnya telah terjadi.

c. Identifikasi faktor-faktor penunjang dan sebutkan bagaimana faktor-faktor itu menunjang terjadinya masalah.

d. Nyatakan pernyataan akhir mengenai masalah sebagai hubungan diantara faktor-faktor penunjang dan harapan, keinginan atau kebutuhan; sertakan konsekuensi dari tidak adanya tindakan koreksi terhadap situasinya.[25]

Ada tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah, pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas dan penyelesaian konflik.[26]

Stimulasi konflik dalam satuan-satuan organisasi dimasa pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah. Metode stimulasi konflik meliputi pemasukan atau penempatan orang luar kedalam kelompok, penyusunan kembali organisasi, penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, pemilihan manajer-manajer yang tepat, perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

---

[25] Donald H. Weiss, "*Menyelesaikan Konflik Secara Bijaksana*", Binarupa Aksara: Jakarta, 1994, h. 66.

[26] Dr. T. Hani Handoko, M. B. A, h. 349.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengurangan atau penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas. Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Metode ini mengelola tingkat konflik melalui perundingan suasana tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik. Dua metode yang dapat digunakan untuk mengurangi konflik; pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok, kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.

Penyelesaian konflik, ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan yaitu dominasi atau penekanan (kekerasan, penenangan, penghindaran), kompromi (pemisahan, perwasitan, penyuapan), dan pemecahan masalah integrative (consensus, konfrontasi, penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi).

C. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik

Strategi adalah tindakan, usaha, politik atau taktik. Dan bila dikaitkan dengan skripsi ini maka politik atau taktik tersebut hendaknya mencerminkan langkah-langkah secara sistemik dan sistematik. Sistemik mengandung pengertian bahwa setiap komponen yang ada di lembaga pendidikan khususnya kepala sekolah harus saling berkaitan satu sama lain sehingga terorganisasikan secara terpadu dalam mencapai tujuan. Sedangkan sistematik mengandung pengertian bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah pada waktu memberikan keputusan tentang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konflik hendaknya secara tegas dan logis sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan diantaranya yaitu memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran serta kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.[27]

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan yakni demokratis, otoriter, *laissez faire*. Ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Oleh karena itu

[27] Dr. E. Mulyasa, M. Pd, h. 115.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah sebagai *leader* mungkin bersifat demokratis, otoriter dan mungkin bersifat *laissez faire*.

Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun sering kali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, misalnya harus otoriter. Dalam hal tertentu sifat kepemimpinan otoriter lebih cepat digunakan dalam pengambilan suatu keputusan.

Dengan dimilikinya ketiga sifat tersebut oleh seorang kepala sekolah sebagai *leader*, maka dalam menjalankan roda kepemimpinannya di sekolah, kepala sekolah dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para tenaga kependidikan dan kombinasi yang tepat antara prilaku tugas dan prilaku hubungan. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam gaya mendikte, menjual, melibatkan dan mendelegasikan.

Konflik dapat dikatakan sebagai suatu oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi, yang disebabkan oleh adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, serta menimbulnya perbedaan pendapat, keyakinan dan ide. Dalam pada itu, ketika individu bekerja sama satu sama lain dalam rangka mewujudkan tujuannya, maka wajar seandainya dalam waktu yang cukup lama terjadi perbedaan-perbedaan pendapat diantara mereka.

Konflik akan berkembang di sekolah jika tidak cepat ditanggulangi, serta mendorong para tenaga kependidikan untuk menentukan sikap dan tindakan apabila konflik benar-benar muncul ke permukaan secara terbuka, dan jika tidak dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditanggulangi maka akan menjadi kenyataan yang diwujudkan dalam pernyataan, tingkah laku dan reaksi diantara pihak yang bertentangan.

Tindakan yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui adanya konflik secara dini adalah menciptakan komunikasi timbal balik, menggunakan jasa pihak ketiga dan menggunakan jasa pengawas informal.

Pengendalian konflik di sekolah yang paling baik adalah memahami penyebabnya dan berusaha menghilangkannya. Misalnya memindahkan tenaga kependidikan non guru untuk penyegaran dan mengatasi kejenuhan dalam melakukan penyegarannya. Disamping itu, dapat juga dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja baru yang lebih kondusif, aman, nyaman dan menyenangkan.

Tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan baik, bahkan tanpa pengalaman yang memadai bisa salah langkah dan justru terlibat dalam konflik tersebut. Untuk menghindari hal tersebut, kepala sekolah harus melatih diri dalam tiga hal yakni:

1) Mengelola waktu. Kepala sekolah harus berlatih membiasakan diri untuk menghargai waktu karena sering terjadi banyak waktu tersita hanya untuk beberapa kegiatan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kegiatan administrative yang sulit diatur menurut jadwal, berbeda dengan kegiatan pembelajaran.
2) Mengembangkan energi. Kepala sekolah harus tampil beda dan lebih energik dari para tenaga kependidikan lain. Meskipun mungkin kepala sekolah tidak melakukan kegiatan fisik seperti tenaga kependidikan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lain, tetapi memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan, bahkan sering kali merasa bahwa tugasnya tidak pernah ada habis-habisnya. Disamping kesibukannya di sekolah, kepala sekolah juga sering terpilih menjadi pengurus organisasi kemasyarakatan. Namun demikian, kepala sekolah harus tetap menjaga wibawa sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini kepala sekolah professional harus berlatih mengembangkan energi yang positif untuk menumbuhkan kreatifitas diri, stabilitas emosi dan keajegan spiritual. Mungkin niat ibadah, murah hati tanpa mengharap imbalan dan bekerja karena Allah harus senantiasa tertanam dalam hati sanubari kepala sekolah professional.

3) Memecahkan masalah. Tidak sedikit masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah apalagi kalau baru menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahnya, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik. Sikap empatik dan merasakan masalah yang sedang dihadapi oleh para tenaga kependidikan di sekolah, barang kali merupakan alternative untuk memecahkan masalah, menjaga hubungan baik dan memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah akan membantu meringankan beban mereka dan meningkatkan kinerjanya. Dalam pada itu, perlu dibiasakan untuk memberikan kesempatan dan perlakuan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sama kepada seluruh tenaga kependidikan, jangan membedakan mereka karena predikat sebelumnya. Ciptakan suasana yang menyenangkan antara tenaga kependidikan agar mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari solusinya.

Konflik bisa berlangsung pada setiap tingkat dalam struktur organisasi dan ditengah setiap masyarakat. Konflik tidak dapat dihindari dan tidak dapat dihilangkan, selama manusia masih bersifat dinamis. Oleh karena itu perlu dikembangkan seni mengelola konflik, dengan jalan sebagai berikut:

a. Membuat standar-standar penilaian
b. Menemukan masalah-masalah kontroversil dan konflik-konflik
c. Menganalisa situasi dan mengadakan evaluasi terhadap konflik
d. Memilih tindakan-tindakan yang tepat untuk melakukan koreksi terhadap penyimpangan dan kesalahan-kesalahan.[28]

Strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi konflik secara praktis antara lain dikemukakan oleh Kilman dan Thomas yang dikutip oleh Miftah Thoha dalam bukunya kepemimpinan dalam manajemen adalah sebagai berikut:

a) Pahami atau alami konflik-konflik yang tidak dapat diterima
b) Selidiki sumber-sumber konflik
c) Tentukan cara untuk mengatasi atau intervensi.[29]

---

[28] Dr. Kartini Kartono, h. 220.
[29] Miftah Thoha, "*Kepemimpinan Dalam Manajemen*", PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, 1995. h. 115.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konflik akan terjadi di madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan, dan himpitan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut ketrampilan mengelola konflik.

Kepala sekolah menjadi pihak utama dalam pemecahan konflik yang terjadi pada lembaga yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi yang berkembang, dalam kasus apapun kepala sekolah harus menjadi pemimpin yang trampil dalam dinamika konflik. Sehingga dapat menimbulkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di lembaga. Meskipun konflik sudah mengganggu dan membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekolah harus tetap dapat mengelolanya. Untuk dapat mengelola konflik perlu memahami sebab-sebab dan sumber-sumbernya serta strategi mengelola konflik yang paling baik yang telah dijelaskan diatas. Karena jika masalah-masalah yang terjadi dibiarkan, secara otomatis akan mengganggu kinerja mereka dan nantinya hal tersebut akan berimbas pada kualitas produk pendidikan yang dihasilkan. Untuk itu disinilah peran kepala sekolah yang sesungguhnya yaitu mengerahkan segala kemampuan dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan mengerahkan orang lain terutama untuk mengatasi segala persoalan atau konflik. Konflik yang ada untuk pengembangan ilmu dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran agar kegiatan-kegiatan dikerjakan lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu metode ilmiah yang memerlukan sistematika dan prosedur yang harus ditempuh dengan tidak mungkin meninggalkan setiap unsur, komponen yang diperlukan dalam suatu penelitian.[30] Komponen yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yang mana dalam mengkaji masalah yang diangkat penulis berusaha mengumpulkan informasi aktual dari gejala yang ada.

Penelitian kualitatif deskriptif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan prilaku yang dapat diamati.

Penelitian deskriptif berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan apa yang ada (bisa mengenai kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang sedang tumbuh, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang tengah berkembang).[31]

---

[30] Drs. Mardalis, "*Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*", Bumi Aksara: Jakarta, 1995, h. 14.
[31] Sumanto, MA, "*Metodologi Penelitian Sosial & Pendidikan*", PT. Andi Offset: Yogyakarta, 1995, h. 77.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi dalam penelitian ini, penulis menggambarkan bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik yang berlangsung di lapangan dari hasil tersebut penulis ungkapkan bentuknya.

B. Obyek Penelitian

Ialah seseorang atau lapangan yang dijadikan penelitian. Yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah serta tenaga pendidik Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo.

C. Jenis Data

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian.[32] Data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian, bahkan dapat berupa cerita pendek. Pada beberapa data tertentu, dapat menunjukkan perbedaan dalam bentuk jenjang / tingkatan, walaupun tidak jelas batas-batasnya.

Dalam hal ini, jenis data yang akan dicari adalah segala kata dan tindakan yang relevan dengan masalah yang akan diteliti yakni mengenai konflik yang terjadi di lingkungan sekolah sekaligus bagaimana cara kepala sekolah dalam mengelola konflik tersebut. Bentuk konflik yang terjadi dalam sekolah yaitu :

---

[32] Dr. Burhan Bungin, Drs, M. Si, "*Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif & Kualitatif*", Airlangga University Press: Surabaya, 2001, h. 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a) Konflik antara kepala sekolah dengan tenaga kependidikan. Konflik ini terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu.

b) Konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat. Konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain atau masyarakat.

c) Perbedaan pendapat antara orang tua dengan guru sering terjadi karena orang tua terlalu banyak mencampuri kurikulum sekolah, orang tua memandang guru tidak mampu meningkatkan prestasi belajar anak.

D. Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh.[33] Dalam penelitian ini penulis memperoleh data dari 2 sumber yaitu:

a) Sumber kepustakaan yang diperoleh dari membaca buku-buku yang ada hubungannya dengan pembahasan penelitian. Data yang diambil dari sumber kepustakaan antara lain pengertian konflik, jenis-jenis konflik, metode pengelolaan konflik, strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik.

[33] Dr. Suharsimi Arikunto, "*Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*", Rineka Cipta: Jakarta, 1993, h. 102.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Sumber lapangan yang diperoleh dari obyek penelitian yaitu kepala sekolah serta tenaga pendidik.

E. Teknik Pengumpulan Data

1) Metode observasi yaitu pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap sesuatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra.[34] Tehnik observasi ini dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek dan memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar yang memiliki hubungan dengan pengembangan madrasah tersebut. Metode ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data tentang lokasi penelitian, letak geografis, serta sarana prasarana di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo.

2) Metode wawancara (*interview*) yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya dengan si penjawab dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).[35] Untuk mengetahui jenis konflik yang ada di lembaga Madrasah Iibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin tersebut, metode ini ditujukan kepada kepala sekolah, guru, wali murid. Wawancara digunakan untuk mengecek data tentang hal-hal yang berkaitan

---

[34] Ibid, h. 128.
[35] Moh. Nazir, Ph. D, "*Metode Penelitian*", Ghalia Indonesia: Jakarta, 2003, h. 193-194.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan gambaran umum obyek penelitian dalam pengembangan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin. Melalui teknik ini peneliti berupaya untuk menemukan pengalaman-pengalaman subyek informan peneliti dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan dipersiapkan terlebih dahulu sesuai dengan tujuan penggalian data yang diperlukan dan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan. Tetapi kemungkinan bisa terjadi penyimpangan dari rencana, karena situasinya berubah serta sikap dan pengetahuan subjek. Kemungkinan diantara mereka ada yang sangat terbuka, ada yang tertutup dan ada yang memang tidak begitu banyak mengetahui tentang fenomena yang dicari peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan panduan pertanyaan secara tidak terstruktur tetapi tetap terfokus penggalian data tentang sejarah Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo, tentang jenis-jenis konflik, strategi pengelolaan konflik. Peneliti masih menjadikan kepala sekolah sebagai narasumber penelitian ini.

3) Metode dokumentasi yaitu setiap bahan tertulis yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.[36] Ditujukan kepada guru serta

[36] Dr. Lexy J Moleong, MA, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 1999, h. 161.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

staff. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat dokumentasi seperti struktur organisasi, profil Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin, buku panduan sejarah madrasah, jumlah karyawan dan pendidikannya. Selain itu juga buku panduan rencana strategi (Renstra) madrasah, untuk memperoleh data tentang rencana strategi kepala madrasah terhadap pengembangan Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin Sidoarjo.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yaitu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.[37]

Analisis data kualitatif sebenarnya bertumpuh pada strategi deskriptif kualitatif maupun verifikasi kualitatif, strategi deskriptif kualitatif berintikan cara berpikir induktif dan deduktif pada strategi verifikasi kualitatif. Penggunaan strategi deskriptif kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang terhimpun dari suatu penelitian, kemudian bergerak ke arah pembentukan kesimpulan kategoris atau ciri-ciri umum tertentu. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin.

[37] Ibid, h. 103.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ada berbagai teknik untuk menganalisis data yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut antara lain reduksi data, display data, pengambilan kesimpulan.[38]

a) Reduksi data yaitu memilih hal-hal pokok laporan penelitian yang sesuai dengan focus penelitian kita. Data-data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan. Reduksi data dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung.

b) *Display* data atau penyajian data ialah menyajikan data dalam bentuk network, chart atau grafik dan sebagainya. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan setumpuk data. Dalam penyajian data, semua data yang diperoleh baik itu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi dinarasikan hingga membentuk penjelasan yang kongkrit sesuai dengan judul penelitian.

c) Pengambilan kesimpulan, peneliti berusaha mencari makna dari data yang diperolehnya. Untuk itu, peneliti berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, dan sebagainya. Jadi dari data yang didapatnya itu peneliti mencoba mengambil kesimpulan. Awalnya kesimpulan itu kabur, tetapi lama

[38] Dr. Husaini Usman, M. Pd, Purnomo Setiady Akbar, M. Pd, "*Metodologi Penelitian Sosial*", Bumi Aksara: Jakarta, 1996, h. 86-87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung.

G. Teknik Keabsahan Data

Agar data ini dapat dipertanggung jawabkan, maka dalam penelitian kualitatif dibutuhkan metode pengecekan keabsahan data. Adapun cara-cara yang digunakan peneliti untuk memeriksa keabsahan data tersebut antara lain:

a) Ketekunan pengamatan ini bertujuan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.[39]

b) Triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.[40] Dalam hal ini peneliti memeriksa data-data yang diperoleh dari subjek peneliti kemudian data tersebut peneliti bandingkan dengan data dari luar yaitu dari sumber lain. Sehingga keabsahan data tersebut dapat dipertanggung jawabkan.

---

[39] Dr. Lexy J Moloeng MA,.... h. 177.
[40] Ibid, h. 178.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sekilas Tentang MINU KH. MUKMIN Sidoarjo

MINU KH Mukmin didirikan tahun 1927 di atas tanah waqaf milik NU dimana Pimpinan NU waktu itu diantaranya KH. A. Bajuri dan KH. Chudlori Amir.

Pada awal berdirinya, madrasah ini bernama madrasah Nahdlatul Oelama yang hanya menerima murid laki-laki saja, sehingga dikenal dengan nama Madrasah Banin.

Pada masa kemerdekaan, madrasah ini pernah dijadikan sebagai markas tentara Hizbullah. Disamping itu sebagian besar kegiatan NU juga dipusatkan di madrasah ini.

Sekitar tahun 1960-an madrasah ini pernah ditempati Mualimin pada waktu siang hari. Seiring dengan perkembangan zaman akan kebutuhan sekolah Islam, sekitar tahun 1970-an madrasah ini kemudian juga menerima murid perempuan dan madrasah ini bernama MINU Kutuk sesuai dengan nama dusun tempat madrasah ini berada.

Selanjutnya sekitar tahun 1987 madrasah ini berubah nama lagi menjadi MINU Kyai Hasan Mukmin yang disingkat dengan MINU KH. Mukmin dimana sesuai dengan nama pejuang Kyai Hasan Mukmin yang bertempat tinggal di daerah Sidoarjo dan juga sesuai dengan nama jalan yang berada di depan MINU KH

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mukmin ini. Dan sampai sekarang madrasah ini dapat berkembang dengan pesat seiring dengan kemajuan zaman serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

2. Visi Dan Misi MINU KH. MUKMIN Sidoarjo

Visi Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin yaitu "Mewujudkan generasi Islam yang berilmu, beriman berdasarkan Ahlussunnah wal Jamaah, serta berjiwa kebangsaan".

Misi Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin yaitu :

a) Menguasai ilmu-ilmu dasar sebagai bekal untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
b) Senantiasa berpegang teguh pada ajaran Islam secara kaffah
c) Mengamalkan ajaran Ahlussunnah waljamaah.
d) Berakhlak karimah sebagai dasar berperan di tengah masyarakat.

Jaminan Mutu Madrasah sebagai berikut :

BERILMU :

1. Meluluskan siswa dengan nilai rata-rata UAN memuaskan
   a) Individu : 8,0
   b) Kelas : 8,5
2. Mampu berprestasi di jenjang yang lebih tinggi
   a) Nilai akademik mencapai 5 terbaik
   b) Menang dalam kejuaraan / lomba

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Hafal Juz amma

   a) Individu : 80 % (35 surat)

   b) Kelas : 98 %

4. Membaca Al Qur'an dengan baik dan benar

   a) Individu : 80 %

   b) Kelas : 99 %

5. Gemar membaca

   a) Individu : 1 minggu 1 buku

   b) Kelas : 1 bulan 4 buku

BERIMAN BERDASARKAN AHLUSSUNNAH WAL JAMAAH

6. Shalat dengan kesadaran

   a) Shalat fardlu tepat waktu (adanya buku absensi sholat)

   b) Shalat sunnah duha

   c) Hafal bacaan shalat (kelas 2 – 6)

7. Terbiasa wiridan sesudah sholat

   a) Hafal wirid 100 % (kelas 4 – 6)

   b) Hafal doa sesudah sholat 100% (kelas 3 – 6)

8. Mampu memimpin tahlil, istighosah, dan diba'

   a) Mampu memimpin tahlil, istighosah, dan diba' (kelas 5 – 6)

   b) Bacaan tahlil baik dan benar (kelas 4 – 6)

      ➢ Individu : 75 %

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Kelas : 80 %

9. Berbakti kepada orang tua
   a) Mendoakan orang tua
   b) Senang melakukan perbuatan yang disukai orang tua (kontak orang tua)
10. Hormat kepada guru, orang tua, dan sayang dengan sesama
   a) Sopan dan santun dalam komunikasi (tiga orang guru menemukan sikap sopan santun siswa)
   b) Ramah terhadap siapa saja (tiga orang guru menemukan sikap keramahan siswa)

BERJIWA KEBANGSAAN

11. Disiplin
   a) Datang tepat waktu
   b) Tidak melakukan pelanggaran tata tertib sekolah (Tiap anak melakukan pelanggaran maksimal 3 x dalam satu semester)
12. Berjiwa sosial
   a) Menjenguk teman yang sakit
   b) Suka menolong
13. Percaya diri dan mandiri
   a) Mampu melakukan pekerjaan sendiri tanpa bantuan teman
   b) Berani menunjukkan kebenaran dan potensinya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

14. Budaya bersih dan rapi

a) Membuang sampah pada tempatnya

b) Meletakkan sesuatu pada tempatnya

c) Senantiasa menjaga kebersihan dimanapun berada

Potensi dan keunggulan sekolah yaitu sebagai berikut :

Internal :

a) Terbiasa sholat dluha dan sholat fardlu berjamaah (dluhur dan ashar)

b) Terbiasa dengan amalan-amalan tradisi ahlussunnah wal jamaah

c) Kajian kitab salaf (Kitab Safinatunnajah)

d) Mampu baca tulis al Qur'an

e) Berprestasi dalam ekstra kurikuler (drum band, teater, puisi, pidato bahasa Inggris)

f) Pembiasaan penyambutan siswa dengan senyum, sapa, dan salam.

g) Melaksanakan Pakem

h) Kelas intensif

i) SDM guru

j) Pembiasaan 4 bahasa (B. Indonesia, B. Inggris, B. Arab, B. Jawa)

k) Letak sekolah yang strategis

l) Ruang kelas yang ber AC dan multi media

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Eksternal :

1. Kerjasama dengan lembaga lain dalam pengembangan kualitas sekolah
2. Dukungan masyarakat sekitar yang baik terhadap sekolah
3. Kepercayaan masyarakat terhadap out put siswa

3. Profil MINU KH. MUKMIN Sidoarjo

Nama Madrasah	: MINU KH. Mukmin
Nomor Statistik Madrasah	: 112 351 510 120
Alamat	: Jl. KH. Mukmin 39 Sidoarjo
Kelurahan	: Sidokare
Kecamatan	: Sidoarjo
Kabupaten	: Sidoarjo
Propinsi	: Jawa Timur
Kode Pos	: 61214
Nomor Telepon	: 031 8947239
Tahun berdiri	: 1927
Tahun perubahan	: 2000
Surat Keputusan / SK	: No. A/kw.13.4/MI/794/2005 Tgl: 13 Mei 2005
Penerbit SK (di tanda tangani oleh)	: Depag
Kegiatan Belajar	: Pagi
Bangunan Madrasah	: Milik Sendiri

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lokasi Madrasah	: Perkotaan
Jarak ke pusat kecamatan	: 1 km
Jarak ke pusat Otoda	: 1,5 km
Status	: Swasta
Status Akriditasi	: Terakriditasi " A "
Tahun Akriditasi	: 2006
Perjalanan Perubahan Madrasah	: ¤ Belum Akriditasi
	¤ Terdaftar
	¤ Diakui
	¤ Disamakan
	¤ Terakriditasi " A "
Organisasi penyelenggara	: Yayasan

4. Fungsi & Tugas Personalia Pejabat Struktural MINU KH. MUKMIN Sidoarjo

Fungsi dan tugas pengelola Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin ialah sebagai berikut :

a. Direktur

Selaku supervisor program madrasah.

b. Kepala Madrasah

Kepala madrasah berfungsi dan bertugas sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Selaku Edukator

Kepala madrasah selaku edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien dan mempunyai tugas yaitu:

a) Melakukan pembinaan mental

b) Melakukan pembinaan moral

c) Melakukan pembinaan fisik

d) Melakukan pembinaan artistic

2) Selaku Manajer

Kepala madrasah selaku manajer mempunyai tugas yaitu :

a) Menyusun perencanaan

b) Mengorganisasikan kegiatan

c) Mengarahkan kegiatan

d) Mengkoordinasikan kegiatan

e) Melakukan pengawasan

f) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan

g) Menentukan kebijakan

h) Mengadakan rapat

i) Mengambil keputusan

j) Mengatur proses belajar mengajar

k) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat dan instansi terkait

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

l) Mengatur administrasi

- Ketatausahaan
- Siswa
- Ketenagaan
- Sarana prasarana
- Keuangan / RAPBM

m) Bertanggung jawab kepada yayasan MINU KH. Mukmin

3) Selaku Administrator

Kepala madrasah selaku administrator memiliki kemampuan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Disamping itu mampu mengelola :

a) Kurikulum

b) Administrasi peserta didik

c) Administrasi personalia

d) Administrasi sarana dan prasarana

e) Administrasi kearsipan

f) Administrasi keuangan

4) Selaku Supervisor

Kepala madrasah selaku supervisor diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

5) Selaku Leader

Kepala madrasah bertindak sebagai leader haruslah mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

6) Selaku Innovator

Kepala madrasah selaku innovator diwujudkan dalam melaksanakan tugas yaitu : kreatif, delegatif, integrative, rasional, obyektif, pragmatif, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

7) Selaku Motivator

Sebagai motivator, kepala madrasah harus mewujudkan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam melaksanakan tugasnya, kepala madrasah dapat mendelegasikan kepada kepala bagian sebagai wakil dari kepala madrasah.

c. Wakil Kepala Madrasah

Membantu Kepala Madrasah dalam menjalankan program khususnya kontroling dan pengembangan bidang kurikulum, kesiswaan dan administrasi.

d. Staf Kurikulum

Fungsi dan tugas kepala bagian bidang kurikulum adalah :

1) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan
2) Menyusun pembagian tugas guru
3) Mengatur penyusunan program pembelajaran, program semester,program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar dengan menyesuaikan kurikulum
4) Mengatur penyusunan program pembelajaran, program semester,program satuan pelajaran, dan persiapan mengajar untuk TPQ
5) Mengatur pelaksanaan kurikuler
6) Mengatur pelaksanaan program penilaian, kriteria penilaian, kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa, serta pembagian raport dan STTB
7) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar

9) Mengintensifkan pembelajaran praktis disamping teoritis

10) Mengatur supervisi administrasi akademis

11) Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan system pembelajaran secara berkeianjutan

12) Menyusun laporan

13) Melaksanakan telaah kurikulum yang akan dilaksanakan

14) Mengadakan pengembangan kurikulum sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada

15) Mengatur dan mengkoordinir pengelolaan perpustakaan dan laboratorium komputer serta laboratorium IPA

16) Mewakili kepala madrasah dalam segala hal bila kepala madrasah berhalangan hadir

Dalam pelaksanaannya kepala bagian bidang kurikulum dibantu oleh :

e. Staf Kesiswaan

Kepala bagian bidang kesiswaan bertugas :

1) Menyusun program kegiatan ekstra kurikuler yang meliputi drum band, pramuka, upacara, teater, seni baca Al Qur`an, qasidah banjari, seni lukis dan seni musik

2) Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan program kegiatan ekstra kurikuler

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Bekerja sama dengan kepala bagian bidang kurikulum mengikut sertakan siswa dalam lomba–lomba kurikuler maupun ekstra kurikuler atau penampilan seni pada ivent tertentu
4) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling
5) Menyusun tata tertib siswa dan mengawasi dalam pelaksanaannya
6) Mengadakan pembinaan dan pengendalian kedisiplinan dan ketaatan siswa terhadap tata tertib madrasah
7) Mengatur dan mengkoordinir pengelolaan UKS
8) Mengadakan special week pada tiap akhir semester
9) Mengatur program pondok Ramadan
10) Mengkoordinir pelaksanaan Penerimaan Siswa Baru
11) Mengadakan MOS bagi siswa baru
12) Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan program kerja bidang kesiswaan
13) Menyusun laporan
14) Mewakili kepala madrasah dalam segala hal bila kepala madrasah berhalangan hadir

f. Staf Humasy Dan Sarana Prasarana

Adapun fungsi dan tugas Kepala bagian bidang humasy dan sarana prasana yaitu :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Menyusun program
2) Mengatur dan mengembangkan hubungan dengan wali siswa, masyarakat, komite dan dengan pihak – pihak lain
3) Mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 6 K (Keamanan, Ketertiban, Kebersihan, Keindahan, dan Kekeluargaan serta Kerindangan)
4) Mengadakan PHBI / PHBN
5) Mengatur kegiatan pembiasaan (salat duhah, salat duhur dan salat asar berjamaah)
6) Mengatur penyelenggaraan pondok Ramadan bekerja sama dengan Kepala bagian bidang kesiswaan
7) Melakukan kegiatan dalam bentuk publikasi untuk mensosialisasikan eksistensi madrasah kepada masyarakat
8) Menginventarisir sarana dan alat peraga serta mengatur pemanfaatannya
9) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengadaan sarana prasarana
10) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengembangan koperasi siswa / guru
11) Menghimpun dan mengatur dana social atau dana bantuan
12) Mengadakan kegiatan social
13) Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan program kerja bidang humasy dan sarana prasana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

14) Menyusun laporan

15) Mewakili kepala madrasah dalam segala hal bila kepala madrasah berhalangan hadir

g. Koordinator Pengembangan Mutu Pendidikan

Berkembangnya sebuah madrasah sangatlah dipengaruhi oleh perkembangan mutu pendidikannya. Adapun koordinator pengembangan mutu pendidikan bertugas :

1) Mencari informasi tentang paradigma pendidikan terkini

2) Mengembangkan SDM guru dan siswa

3) Mewakili kepala madrasah dalam segala hal bila kepala madrasah berhalangan hadir

h. Wali Kelas / Guru Kelas

Wali kelas / guru kelas membantu kepala madrasah dalam hal - hal sebagai berikut :

1) Pengelolaan kelas

2) Penyelenggaraan administrasi kelas meliputi :

- Papan data kelas
- Buku data siswa
- Papan absensi siswa
- Daftar pelajaran kelas
- Daftar piket kelas
- Buku absensi siswa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Buku kegiatan pembelajaran siswa (jurnal)
- Tata tertib kelas

3) Pembuatan statistic bulanan siswa
4) Pengisian daftar kumpulan nilai siswa (leger)
5) Pengisian buku raport
6) Pembagian buku raport
7) Pembuatan catatan khusus tentang siswa
8) Membuat laporan kepada staf kesiswaan tentang perkembangan siswa
9) Pencatatan mutasi siswa
10) Mencatat buku tabungan dan menyetorkan uang tabungan ke TU keuangan (bagi wali kelas/guru kelas 1-3)
11) Mencatat nama siswa yang telah membayar SPP
12) Mendampingi siswa saat berwudhu dan sholat berjama'ah
13) Membantu ketertiban dan keamanan siswa baik saat PBM berlangsung maupun waktu istirahat

i. Guru

Guru bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan Proses Belajar Mengajar (PBM) secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab guru adalah :

1) Membuat perangkat pembelajaran
   - Analisis materi pembelajaran (AMP)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- Prota
- Promes
- RPP tiap minggu.
- LKS

2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran
3) Melaksanakan kegiatan penilaian dalam kegiatan belajar mengajar
4) Melaksanakan kegiatan penilaian ulangan perkompetensi, ulangan tengah semester, dan ulangan akhir semester
5) Melaksanakan analisis hasil ulangan
6) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
7) Mengisi daftar nialai siswa
8) Melaksanakan kegiatan bimbingan secara terpadu
9) Membuat alat peraga
10) Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya
11) Mengikuti MGMP setiap hari sabtu
12) Membuat catatan tentang perkembangan hasil belajar siswa
13) Mengisi jurnal
14) Melaksanakan tugas tertentu di madrasah

j. Tata Usaha Administrasi

1) Menyusun program Tata Usaha Madrasah
2) Menertibkan administrasi ketenagaan dan siswa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Menyusun administrasi perlengkapan madrasah

4) Mengarsip dan mengagendakan surat keluar dan surat masuk

5) Mengisi buku induk pegawai dan buku induk siswa

6) Membantu pengetikan surat-surat

7) Mengisi papan data madrasah

8) Mengisi absensi guru

9) Mengatur bel sekolah

10) Bertanggung jawab terhadap kerapian dan kebersihan kantor

11) Membantu pelaksanaan seluruh kegiatan madrasah

12) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sekolah

k. Tata Usaha Keuangan

1) Menerima dan mencatat SPP. Kelas I s.d. VI

2) Menghimpun uang tabungan kelas I s.d. VI dan mencatat buku tabungan kelas IV s.d.kelas VI

3) Mengajukan keperluan keuangan madrasah tiap bulan kepada bendahara dan mengelolanya

4) Mengatur bel sekolah

5) Bertanggung jawab terhadap kerapian dan kebersihan kantor

6) Membantu TU Administrasi jika dibutuhkan

7) Membantu pelaksanaan seluruh kegiatan madrasah

8) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan sekolah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

l. Staf TPQ

1) Membuat target pencapaian siswa bidang Alqur'an dari tartil jilid 1 sampai marhalah akhir
2) Mengkoordinir penyusunan RPP dan target pencapaian
3) Membuat criteria penilaian
4) Membuat buku / modul tentang hafalan siswa
5) Melengkapi administrasi (jurnal, daftar hadir, daftar nilai)
6) Melakukan evaluasi baik tulis dan lisan serta hafalan
7) Menyusun laporan
8) Mengadakan pengembangan kurikulum TPQ sesuai kondisi
9) Mengkoordinir pembinaan guru TPQ

m. Staf Perpustakaan & Komputer

1) Membuat targert pencapaian siswa di bidang TIK
2) Mengatur dan mengkoordinir laboratorium computer
3) Melengkapi administrasi (jurnal, daftar hadir, daftar nilai)
4) Mengadakan evaluasi baik tulis maupun praktek
5) Mengatur ruang perpustakaan yang nyaman dan menyenangkan
6) Mengkoordinasikan pendataan semua buku termasuk buku pegangan guru
7) Mengkoordinasikan kelengkapan administrasi perpustakaan
8) Memberikan reward bagi siswa pengunjung perpustakaan terajin
9) Menyusun laporan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

n. Staf Bahasa Inggris & Staf Bahasa Arab

1) Mengkoordinasikan pembuatan RPP dan target pencapaian
2) Membuat criteria penilaian
3) Membuat klub bahasa inggris dan arab
4) Melengkapi administrasi (jurnal, daftar hadir, daftar nilai)
5) Menyusun program agar siswa berhasil dalam lomba / festival
6) Mengkoordinatori KKG mini bahasa inggris dan bahasa arab
7) Mengadakan evaluasi siswa pada kelas bahasa
8) Menyusun laporan
9) Mengkoordinir KKG mini bahasa

o. Staf MIPA

1) Mengkoordinasikan pembuatan RPP dan target pencapaian
2) Membuat criteria penilaian
3) Membuat criteria siswa yang masuk kelas MIPA
4) Melengkapi administrasi (jurnal, daftar hadir, daftar nilai)
5) Menyusun program agar siswa berhasil dalam lomba / festival
6) Mengkoordinir KKG mini MIPA
7) Mengadakan evaluasi siswa pada kelas MIPA
8) Menyusun laporan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

p. Staf Ekstrakurikuler

1) Mengkoordinasikan perlengkapan administrasi (daftar hadir, daftar nilai)

2) Membantu coordinator kesiswaan, memantau pelaksanaan pembinaan ekstra sampai selesai baik di sekolah maupun di luar sekolah

3) Menyiapkan segala keperluan selama pembinaan

4) Menyusun laporan

q. Staf Sosial Koperasi

1) Menghimpun tabungan guru dan menyetorkan ke BRI

2) Mengelola dan mengembangkan kantin dan koperasi siswa dan guru

3) Menghimpun dan mengatur dana sosial

4) Mengkoordinir kegiatan sosial

5) Menyusun laporan

r. Staf Keagamaan & Keta'miran

1) Mengatur kegiatan dan tata letak Mushollah

2) Memantau jalannya sholat dhuha, dhuhur dan ashar

3) Membuat jadwal pemimpin istighosah

4) Mengatur jadwal istighosah siswa

5) Berperan serta dalam pelaksanaan PHBI dan PHBN

6) Menyusun laporan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

s. Staf Kebersihan & Lingkungan

1) Mengkoordinasikan pelaksanaan 6 K
2) Mengatur pemanfaatan halaman sekolah
3) Mengatur, memanfaatkan dan memelihara taman sekolah (di dalam dan di luar sekolah)
4) Menyusun laporan

t. Staf Keamanan & Inventarisasi Sarana

1) Mengiventarisasi sarana dan alat peraga serta mengatur pemanfaatannya
2) Membuat daftar peminjaman sarana dan alat peraga
3) Mengkoordinasikan keamanan dan ketertiban di sekolah
4) Membuat daftar hadir dan izin keluar guru
5) Menyusun laporan

u. Petugas Perpustakaan & Laboratorium Komputer

1) Mengatur tata letak perpustakaan dan laboratorium computer
2) Mer data buku perpustakaan dan buku ajar guru
3) Membuat kartu anggota perpustakaan
4) Mendata buku yang dipinjam dan buku yang dikembalikan
5) Menjaga kebersihan dan ketertiban perpustakaan dan laboratorium komputer
6) Menyusun laporan
7) Membuat tugas TU

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Membantu pelaksanaan seluruh kegiatan sekolah

v. Petugas UKS & Koperasi

1) Pelayanan kesehatan bagi siswa

2) Mencatat siswa yang sakit (yang membutuhkan pelayanan kesehatan di UKS)

3) Menyediakan obat-obatan (P3K)

4) Tugas lain yang diberikan kepala madrasah

w. Satpam

1) Menjaga keamanan dan ketertiban sekolah

2) Mencatat buku tamu

3) Mencatat guru yang izin keluar dan kembalinya ke sekolah

4) Mengatur parkiran

5) Tugas lain yang diberikan kepala madrasah

x. Pesuruh / Tukang Kebun

1) Membersihkan seluruh lingkungan sekolah

2) Merawat taman dan lingkungan sekolah

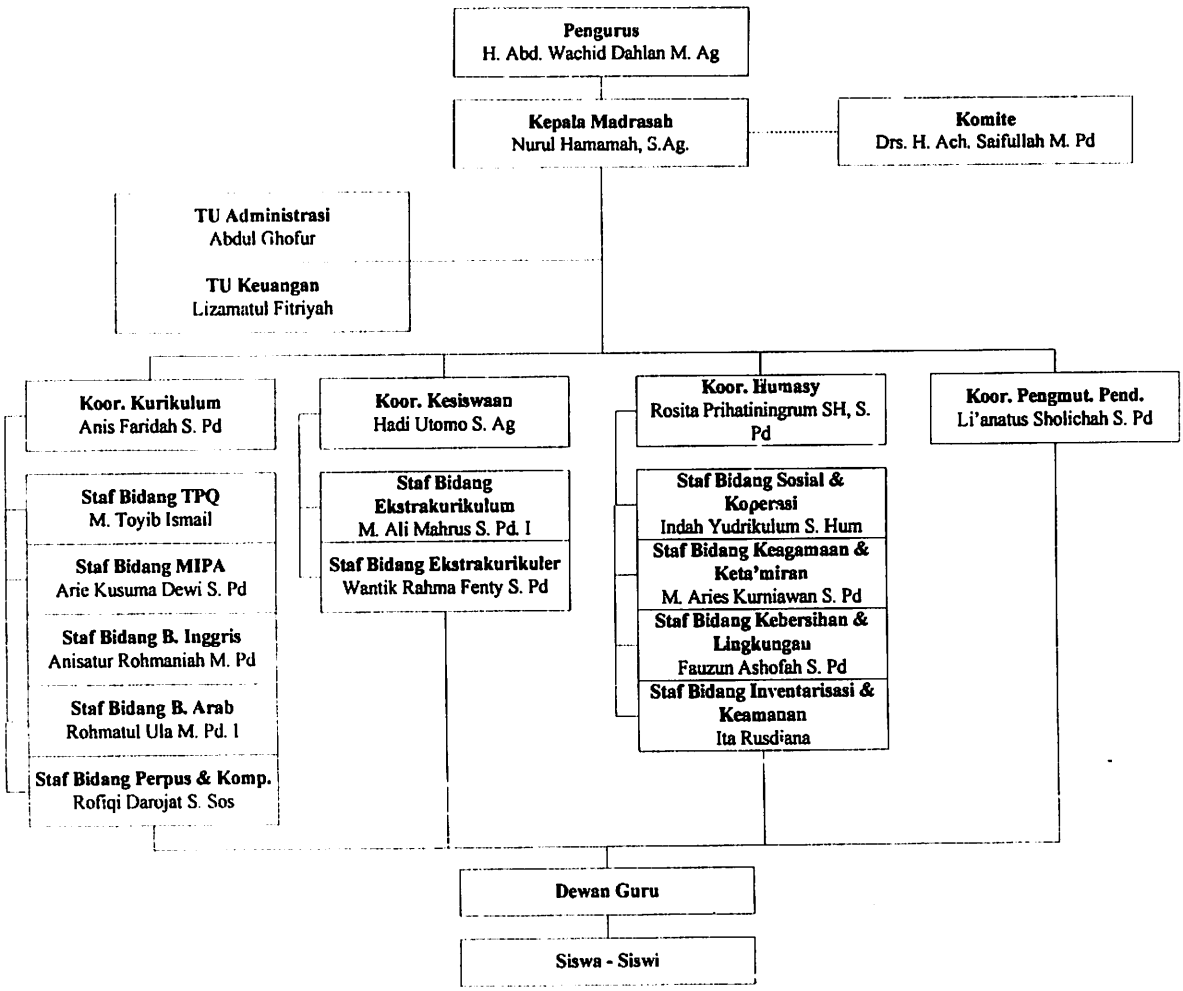
3) Mencuci peralatan makan dan minum guru

4) Membuka dan menutup ruang kelas

5) Tugas lain yang diberikan kepala madrasah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Struktur Organisasi MINU KH. MUKMIN Sidoarjo



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Penyajian Data

Penyajian data merupakan hal yang penting sekali dalam menunjukkan valid tidaknya hasil penelitian. Adapun yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik pada lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo.

1. Strategi Kepala Sekolah MINU KH. Mukmin Sidoarjo

Pada lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo, isu strategi di bidang sarana prasarana yaitu belum tersedianya ruang kepala madrasah yang sesuai dengan standar pelayanan minimal (SPM), belum tersedianya ruang kantor (guru) yang sesuai dengan standar pelayanan minimal (SPM), belum tersedianya tempat parkir khusus guru dan karyawan maupun untuk siswa. Dalam bidang humasy yaitu hubungan antara madrasah dengan masyarakat sekitar beserta wali murid belum optimal.

Beberapa strategi lembaga MINU KH. Mukmin yaitu sebagai berikut :

a. Menerapkan model pendidikan berbasis mutu
b. Menyuguhkan program
c. Meningkatkan SDM guru dan siswa
d. Menjaga komitmen guru
e. Melibatkan orang tua dan masyarakat

Dengan adanya beberapa strategi kepala sekolah MINU KH. Mukmin diharapkan tersedianya ruang kepala madrasah yang sesuai dengan SPM, tersedianya ruang kantor (guru) yang sesuai dengan SPM, terjalinnya kerja sama yang baik dengan masyarakat sekitar dan wali murid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kebijakan kepala sekolah dalam kedua hal tersebut yaitu mengusahakan tersedianya sarana prasarana yang memadai sesuai dengan SPM serta meningkatkan komunikasi dan konsultasi dengan komite madrasah, wali murid dan tokoh masyarakat.

Adapun strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan madrasah diantaranya yaitu :

a) Memunculkan beberapa kekuatan yaitu kultur ke-NU-an, mempraktekkan amaliah-amaliah ahlussunnah wal jama'ah serta mengamalkan ajaran ahlussunnah wal jama'ah.
b) Transparansi segala bidang. Sikap keterbukaan dalam segala hal tentang program maupun pembiayaan.
c) Pendekatan terhadap masyarakat. Mengikutsertakan masyarakat warga sekitar dalam acara peringatan hari besar Islam seperti penyembelihan hewan qurban, istighosah, isro' mi'roj, dll.[41]

Tugas kepala sekolah sebagai administrasi pendidikan berusaha untuk mengembangkan bidang administrasi personalia, keuangan, sarana prasarana, kurikulum dan kesiswaan secara terus menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu mampu mengendalikan satu kelompok manusia kepada tujuan bersama dengan alat yang serasi. Kepala madrasah sebagai supervisor berusaha untuk membimbing dan

[41] Nurul Hamamah, S. Ag, Kepala Sekolah MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 25 Mei 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengkoordinasikan serta guru dan muridnya untuk berpartisipasi dalam penegembangan tujuan pembelajaran.

Adapun program kerja kepala sekolah (program pengajaran) MINU KH. Mukmin diantaranya yaitu :

1) Kegiatan harian meliputi :
   a. Memeriksa daftar hadir guru, tenaga teknis kependidikan dan tenaga tata usaha
   b. Mengatur dan memeriksa kegiatan 7K di sekolah
   c. Memeriksa program pengajaran dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar
   d. Menyelesaikan surat-surat, angka kredit guru, menerima tamu dan mnyelenggarkan pekerjaan kantor lainnya
   e. Mengatasi hambatan-hambatan terhadap berlangsungnya PBM
   f. Mengatasi kasus yang terjadi
   g. Memeriksa segala sesuatu menjelang sekolah usai
   h. Melaksanakan supervisi kegiatan belajar mengajar (KBM)
2) Kegiatan mingguan meliputi :
   a. Melaksanakan upacara bendera pada hari senin dan hari-hari besar
   b. Melaksanakan senam kesegaran jasmani
   c. Memeriksa agenda dan menyelesaikan surat menyurat
   d. Mengadakan rapat mingguan untuk menjadi bahan rencana kegiatan mingguan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Memeriksa keuangan sekolah

f. Mengatur penyediaan keperluan perlengkapan kantor / sekolah

3) Kegiatan semester meliputi :

a. Menyelenggarakan perbaikan alat-alat sekolah yang diperlukan

b. Menyelenggarakan pengisian buku induk siswa

c. Menyelenggarakan persiapan pelaksanaan ulangan umum semester

d. Menyelenggarakan evaluasi kegiatan BK, OSIS, UKS, ekstrakurikuler

e. Menyelenggarakan kegiatan akhir semester yaitu daftar kelas, kumpulan nilai / leger, catatan tentang siswa yang perlu mendapat perhatian khusus, pengisian buku nilai semester, pembagian buku laporan penilaian hasil belajar, pemanggilan orang tua siswa sejauh diperlukan untuk berkonsultasi.

4) Kegiatan akhir tahun pelajaran meliputi :

a. Menyelenggarakan penutupan buku inventaris dan keuangan

b. Menyelenggarakan ulangan umum dan ujian akhir

c. Kegiatan kenaikan kelas dan kelulusan yaitu persiapan daftar kumpulan nilai / leger, penyiapan bahan-bahan untuk rapat guru, pengisian buku laporan penilaian hasil belajar, pemiiihan program.

d. Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan program sekolah tahun pelajaran yang bersangkutan dan menyusun program sekolah untuk tahun yang akan datang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Menyelenggarakan penyusunan rencana keuangan tahun yang akan datang (RAPBS)

f. Menyelenggarakan penyusunan rencana perbaikan dan pemeliharaan sekolah dan alat bantu pendidikan

g. Menyelenggarakan pembuatan laporan akhir tahun pelajaran

h. Melaksanakan kegiatan penerimaan siswa baru yang meliputi kegiatan pembentukan panitia penerimaan dan pendaftaran, penyusunan syarat-syarat penerimaan dan pendaftaran, penyiapan formulir dan pengumuman penerimaan siswa baru, pengumuman siswa yang diterima dan daftar ulang.

5) Kegiatan awal tahun pelajaran meliputi :

a. Merencanakan kebutuhan guru setiap mata pelajaran

b. Pembagian tugas mengajar

c. Menyusun program pengajaran, jadwal pelajaran dan kalender pendidikan

d. Menyusun kebutuhan buku pelajaran, buku pegangan guru

e. Menyusun kelengkapan alat pelajaran dan bahan pelajaran

f. Mengadakan rapat guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Jenis Dan Bentuk Konflik Pada Lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo

Keberadaan konflik dalam suatu lembaga pendidikan tidak dapat dihindarkan, dengan kata lain bahwa konflik selalu hadir dan tidak dapat dielakkan. Konflik sering muncul dan terjadi pada setiap lembaga pendidikan termasuk lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo yang ada dalam naungan lembaga pendidikan ma'arif.

Konflik yang ada di MINU KH. Mukmin merupakan suatu permasalahan yang tidak dijadikan sebuah penghalang dalam membangun madrasah ke arah yang lebih baik sesuai dengan amanat para pendiri madrasah. Mereka berharap sampai kapanpun dan permasalahan sesulit apapun harus dihadapi dengan baik, jangan hanya karena permasalahan yang kecil dapat menyebabkan pecahnya lembaga yang sudah didirikan dengan susah payah.

Setiap lembaga pendidikan tidak akan pernah berfikir untuk menjadikan lembaga yang sudah dirintisnya mulai sejak kecil dihancurkan hanya karena ada sedikit konflik yang sebenarnya bisa dipecahkan bersama-sama dalam sebuah forum. Dengan begitu banyak pegawai yang bekerja dalam madrasah mulai dari kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humasy, kepala TU serta dewan guru, sering tidak ada kesepakatan dalam menjalankan program kerja lembaga. Tetapi semua itu adalah bagian dari kehidupan organisasi untuk mencapai kedewasaan berfikir dan selalu dijalankan dengan sewajarnya. Di MINU KH. Mukmin tidak pernah mempermasalahkan konflik-konflik kecil seperti perbedaan pendapat dalam rapat kerja dan ketidakpuasan salah satu anggota atau kelompok terhadap penerapan program kerja yang sudah disepakati bersama dalam rapat kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin yang bernaung dalam lembaga ma'arif Nahdlatul Ulama' ini berkembang dengan pesat, tetapi seiring dengan perkembangan itu konflik yang ada di madrasah tidak dapat dihindari. Berbagai bentuk dan jenis konflik yang ada pada lembaga MINU KH. Mukmin yaitu sebagai berikut :

a. Konflik antara pimpinan dan bawahan.[42]

   Ada sebuah fenomena menarik yakni dikala seluruh guru mempunyai keinginan dan mencapai kata mufakat mengeluarkan seorang siswi yang sangat malas dan tidak ada keinginan untuk belajar serta siswa yang sering mengganggu dalam proses belajar mengajar dan membuat onar dalam sekolah. Malahan kepala sekolah mempunyai pertimbangan lain. Sehingga dengan kebijakannya, siswi tersebut tidaklah dikeluarkan hanya dikarenakan orang tuanya sebagai penyokong dana terbesar untuk pengembangan madrasah. Fenomena ini kemudian menimbulkan sebuah wahana serta situasi baru dalam madrasah. Ada yang menganggapnya sebagai friksi positif yakni menyelamatkan satu orang untuk orang banyak, ada juga sebuah persepsi negative yang tidak bisa dibiarkan yakni citera kebijakan yang tidak pro terhadap bawahan (guru).

[42] Rofiqi Darojat, S. Sos, Guru MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 25 Mei 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Konflik antar tenaga kependidikan.[43]

Antara guru yang satu dengan guru yang lain sering mengalami ketidaksepakatan dalam hal menangani siswa yang nakal serta siswa yang tingkat pemahamannya dalam belajar rendah. Dalam rapat bulanan yang setiap tanggal 25 akhir bulan, perbedaan pedapat itu sering muncul dan mempengaruhi program kerja setiap guru dalam menjalankan tugas keseharian madrasah.

c. Pemberian tugas terlalu berat.[44]

Ketika guru itu mendapat tugas mengajar di kelas bawah yaitu kelas satu. Untuk menghendel anak kecil itu sangat sulit sekali sehingga diperlukan guru yang ulet dan telaten. Akan tetapi, ketika kepala sekolah memberikan wewenang itu kepada guru, dalam benak guru itu menolak dan tidak puas atas kebijakan kepala sekolah. Tapi apa mau dikata, tugas itu diberikan kepada guru tersebut karena dianggap guru itu berpotensi dalam bidang tersebut.

d. Ketidakadilan penilaian guru terhadap hasil belajar siswa.[45]

Ketidakadilan seorang guru bidang studi matematika atau guru kelas 3 dalam pemberian nilai terhadap siswa A dan siswa B ketika UTS ataupun UAS. Padahal siswa A lebih pandai dan dalam mengerjakan soal-soal hanya salah sedikit dari pada siswa B, akan tetapi nilai siswa A lebih

---

[43] Nurul Hamamah, S. Ag, op. cit.
[44] Ibid.
[45] Fairus, Wali Murid Kelas 3 MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 30 Mei 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

rendah dari pada siswa B. Ketidakadilan ini membuat wali murid tidak puas terhadap system penilaian guru tersebut, lebih-lebih wali murid sampai ingin memindahkan anaknya sekolah di luar.

e. Konflik antar masyarakat dengan pihak sekolah.[46]

Pada proses pendaftaran siswa baru terjadi pengkotak-kotakan terhadap kondisi kemasyarakatan yang ada. Yakni ada salah satu anak tokoh masyarakat setempat yang tidak bisa masuk dalam madrasah itu (tidak diterima), maka tokoh masyarakat tersebut dengan sikap apatisnya membuat stigmatisasi citera buruk terhadap sekolah, lebih-lebih sampai merusak nama baik dan tidak mendukung segala bentuk kegiatan yang diadakan oleh madrasah tersebut.

f. Pergantian kepala sekolah.[47]

Pergantian kepala sekolah biasanya memicu terjadinya persaingan atau konflik antar kelompok untuk memberikan dukungan kepada kepala madrasah yang dicalonkannya. Kepala madrasah yang A dan yang B dicalonkan dari masing-masing kelompok yang dianggap mereka pantas menjadi pemenang dalam pergantian kepala madrasah. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh kelompok A terhadap kelompok B dapat menjadi pemicu adanya profokasi yang berakibat permusuhan.

---

[46] Rofiqi Darojat, S. Sos, op. cit.
[47] Rosita Prihatiningrum, SH, S. Pd, Guru MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 25 Mei 2009.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo

Keberagaman kepentingan dalam kehidupan umat manusia membuka peluang untuk terjadinya suatu konflik. Dengan kata lain konflik merupakan peristiwa yang mungkin sekali terjadi pada setiap lembaga dan pada setiap saat. Ada konflik antar kepala sekolah dengan guru, guru dengan wali murid, guru dengan guru. Kompleksitas konflik pun juga beragam, dari yang sederhana sampai yang rumit, bahkan bertahun-tahun tidak dapat diselesaikan. Tidak jarang konflik yang tidak dikelola dengan baik, baik melalui musyawarah maupun bantuan pihak ketiga untuk mencari solusi atau strategi yang saling menguntungkan dapat bereskalasi pada tindak kekerasan. Kedua belah pihak kehabisan energi untuk bertikai, yang didapat hanya penderitaan dan kerugian.

Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin tidak hanya membiarkan konflik yang terjadi berlalu begitu saja tetapi kepala sekolah selalu mencari pemecahan masalah yang terbaik untuk kemajuan dan demi perkembangan lembaga pada masa yang akan datang.

Kehidupan dalam lembaga merupakan salah satu bentuk penyatuan individu-individu untuk mencapai tujuan, tetapi dalam hal ini tidak akan pernah lepas dari permasalahan antar individu yang termasuk dalam anggota lembaga.

Konflik antar kelompok juga diharapkan tidak menjadikan sebagai penghambat atau bahkan bisa menghancurkan lembaga. Kepentingan dari kelompok berbeda tidak selalu harus menjadikan perubahan dalam lembaga, tetapi yang baik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah bagaimana caranya mengelola perbedaan tersebut menjadi hal yang sifatnya membangun sebuah lembaga.

Konflik pada lembaga tidak boleh dibiarkan begitu saja baik antara individu maupun kelompok. Akan tetapi harus ada strategi pengelolaan konflik yang dialami lembaga tersebut yang bersifat membangun perkembangan lembaga ke arah yang lebih baik, bukan sebaliknya dapat menghancurkan lembaga.

Adapun strategi pengelolaan konflik yang dilakukan kepala sekolah MINU KH. Mukmin adalah sebagai berikut :

a. Musyawarah.[48]

Musyawarah biasanya dilakukan pada saat ada laporan dari salah satu waka bahwa ada individu yang sedang konflik, kemudian pada waktu itu juga kepala madrasah langsung memanggil individu yang terkait dalam konflik dan mempertemukannya kemudian dilakukan musyawarah antar individu yang sedang konflik dengan kepala madrasah sebagai penengah.

Hasilnya setelah melakukan musyawarah semua permasalahan bisa terpecahkan dan konflik dapat langsung diselesaikan dengan baik. Karena dengan pemecahan konflik yang baik akan dapat meningkatkan kembali system kerja yang dinamis dan dengan musyawarah diupayakan tidak ada salah satu pihak yang merasa dirugikan.

[48] Rosita Prihatiningrum, SH, S. Pd, op.cit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin selalu mengutamakan musyawarah untuk mengambil keputusan khususnya dalam pemecahan konflik, karena musyawarah merupakan cara pemecahan konflik paling utama yang biasanya digunakan dalam mengatasi konflik.

Didalam mengambil keputusan ataupun dalam menangani suatu masalah atau konflik yang berhubungan dengan MINU KH. Mukmin, kepala madrasah senantiasa melibatkan semua anggotanya. Hal ini tercermin dengan diadakannya rapat. Rapat dilaksanakan oleh kepala madrasah biasanya dilakukan setiap bulan, namun jika dianggap penting rapat bisa dilakukan sewaktu-waktu.

Prosedur dalam rapat ini dilakukan sebagaimana pada madrasah umumnya dengan mengundang seluruh karyawan atau guru di madrasah. Biasanya keputusan dalam rapat diambil dengan mengutamakan mufakat, karena system yang dianut adalah kekeluargaan.

Musyawarah yang dilakukan oleh karyawan atau guru madrasah merupakan bentuk pemecahan konflik yang sampai sekarang dianggap paling efektif dan bisa menjadikan kerja sama untuk meningkatkan system kekeluargaan pada setiap individu. Dan hasilnya sekarang di MINU KH. Mukmin semua guru dapat menjalankan aktifitasnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kembali dengan satu arah pemikiran yang bertujuan sesuai dengan visi misi madrasah.

b. Koordinasi.[49]

Setiap lembaga memerlukan koordinasi dalam menjalankan tugas kerjanya masing-masing, mulai dari tugas kerja yang sudah dirumuskan ataupun tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

Pada lembaga MINU KH. Mukmin juga menggunakan koordinasi dalam memecahkan konflik yang terjadi dengan melalui koordinator masing-masing. Koordinasi yang dilakukan dengan mengumpulkan guru dalam sebuah forum, untuk mengkoordinasikan tugas-tugas kerja mulai kepala madrasah, koordinator kurikulum, koordinator kesiswaan, koordinator pengembangan mutu pendidikan,. dan koordinator humasy.

Dalam koordinasi juga biasanya membicarakan masalah system kerja yang sedang dilaksanakan di madrasah. Hasilnya tidak ada lagi kesalahpahaman antara pimpinan dan bawahannya. Karena koordinasi yang digunakan sudah cukup baik untuk membina guru dalam bekerja dan berusaha memecahkan persoalan dengan baik.

[49] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Peningkatan Interaksi Dan Komunikasi.[50]

Peningkatan interaksi dan komunikasi mulai dari kepala madrasah, guru dan karyawan sangat diperlukan oleh setiap lembaga untuk mengenal dan memahami serta menjadi keakraban bagi setiap individu yang lain.

Demikian juga di MINU KH. Mukmin juga melakukan interaksi dengan guru dan karyawan. Dengan melalui guru dengan koordinator kemudian ke kepala sekolah, serta koordinator dengan wali murid dengan mengadakan pertemuan rutin seperti acara silaturahmmi atau juga disebut *home visit*.

Sampai saat ini cara meningkatkan interaksi antara guru yang dilakukan dengan silaturahmi ini masih bisa berjalan dan masih dianggap efektif sebagai salah satu strategi mengelola konflik yang dapat digunakan oleh semua pihak.

Tidak hanya itu, dalam silaturahmi juga diharapkan guru dan anggotanya bisa berkomunikasi agar tidak sampai terjadi *miss communication* dalam menjalankan tugas sehari-hari lembaga. Tidak sedikit kesalahpahaman yang diakibatkan karena *miss communication* yang berakibat ketidakcocokkan dalam bekerja dan unsur-unsurnya akan menimbulkan perpecahan dalam jajaran pengurus sebuah lembaga.

---

[50] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasilnya dari adanya interaksi dan komunikasi sekarang antara sesama guru dan karyawan dapat berinteraksi dengan baik serta menjalin komunikasi secara baik, karena dengan interaksi dan komunikasi semua persoalan yang menyangkut pekerjaan dapat dibicarakan dengan baik pula.

d. Pemecahan Masalah.[51]

Masalah yang dihadapi dalam sebuah lembaga haruslah ditemukan apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan, kemudian dicari pemecahan yang terbaik untuk menghadapinya. Pemecahan masalah dilakukan dengan cara sederhana seperti *meeting* terbuka. Dalam pertemuan itu melakukan pembicaraan perorangan, membahas penyebab masalah yang dihadapi.

Pemecahan masalah yang biasanya dilakukan oleh kepala sekolah MINU KH. Mukmin ini adalah mempertemukan pihak yang bertentangan kemudian langsung membahas permasalahan yang dihadapi dan pada saat itu pula permasalahan harus dipecahkan dengan mengutamakan azas kekeluargaan dan saling menghormati pendapat yang dikeluarkan semua guru.

Dengan sikap saling keterbukaan dalam menyampaikan pendapat, kepala madrasah bisa mengambil kesimpulan serta dapat menentukan tujuan yang lebih terarah.

---

[51] Nurul Hamamah, S. Ag, op. cit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasilnya sekarang tidak ada permasalahan yang dihadapi lembaga dan dengan menggunakan pemecahan masalah diupayakan setiap masalah dapat diselesaikan dengan baik, tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan karena dalam pemecahan masalah kepala madrasah melibatkan individu yang bekonflik. Sekarang guru ataupun karyawan dapat melaksanakan kembali tugasnya dengan baik.

e. Meminta Bantuan Pihak Ketiga.[52]

Jika semua jalan untuk memecahkan konflik sudah buntu dan tidak mungkin lagi dipecahkan oleh intern madrasah, maka dibituhkan pihak-pihak lain atau yang sering disebut pihak ketiga.

Pihak ketiga ini harus bersifat netral, tidak boleh memihak kepada salah seorang atau salah satu kelompok yang sedang mengalami konflik. Pihak ketiga harus bersifat sangat adil agar keputuan yang diberikan tidak menguntungkan atau merugikan salah satu pihak yang mengalami konflik.

Di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' KH. Mukmin, pihak ketiga yang diambil dalam memecahkan konflik adalah dewan penasehat atau pengurus. Dewan penasehat akan memberikan keputusannya dengan mempelajari serta mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik kemudian baru mengambil keputusan sebagai jalan keluar dalam memecahkan konflik yang sedang terjadi.

[52] Rofiqi Darojat, S. Sos, op.cit.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keputusan yang diambil oleh dewan penasehat ataupun pengurus ini tidak dapat diganggu gugat karena dalam MINU KH. Mukmin ini orang yang dituakan, orang yang menjadi panutan dalam madrasah dan amanat yang diberikan harus dikerjakan. Dewan penasehat atau pengurus ini merupakan orang yang dianggap paling paham dengan kehidupan madrasah, karena merekalah yang merintis madrasah mulai dari kecil sampai menjadi lembaga besar sampai sekarang.

Hasilnya tidak ada konflik yang tidak dapat dipecahkan karena dewan penasehat atau pengurus ini menjadi penengah yang sangat baik, bisa bersikap adil terhadap semua kelompok yang sedang mengalami konflik.

C. Analisis Data

1. Strategi Kepala Sekolah MINU KH. Mukmin Sidoarjo

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah, yaitu prilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru didalam proses interaksi di sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sejarah pertumbuhan dan perkembangan manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan lembaga adalah kuat tidaknya kepemimpinan kepala sekolah. Kegagalan dan keberhasilan suatu lembaga banyak ditentukan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak dicapai oleh lembaga menuju tujuan yang akan dicapai. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo.

Untuk itu kepala sekolah MINU KH. Mukmin merumuskan mengenai visi dan misi yaitu :

Visi "Mewujudkan generasi Islam yang berilmu, beriman berdasarkan Ahlussunnah wal Jamaah, serta berjiwa kebangsaan".

Misi :

a) Menguasai ilmu-ilmu dasar sebagai bekal untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
b) Senantiasa berpegang teguh pada ajaran Islam secara kaffah
c) Mengamalkan ajaran Ahlussunnah waljamaah.
d) Berakhlak karimah sebagai dasar berperan di tengah masyarakat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya, seperti membuat program tahunan, menyusun organisasi sekolah, melaksanakan pengkoordinasian dan pengarahan, dan melaksanakan pengelolaan kepegawaian.[53]

Kunci keberhasilan agar kepala sekolah dan lembaga kependidikan tetap bertahan ditengah-tengah perubahan paradigma baru administrasi pendidikan adalah dengan memahami posisi dan apa yang sedang terjadi, serta kesiapan untuk menjadi bagian dari dunia baru yang sangat berbeda. Untuk itu kepala sekolah harus memahami berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Lebih dari itu, bagaimana memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan tantangan untuk mendorong visi dan misi menjadi aksi. Mengenai hasil analisis SWOT pada lembaga pendidikan MINU KH. Mukmin sebagai berikut :

a. Strength (kekuatan)
    1) Kepala madrasah, guru dan karyawan MINU KH. Mukmin mempunyai disiplin kerja yang tinggi
    2) Warga masyarakat sekitar madrasah adalah masyarakat yang agamis dan taat beribadah
    3) Sarana prasarana yang dimiliki MINU KH. Mukmin sudah dukup memadai

[53] Drs. M. Ngalim Purwanto, MP, "*Administrasi & Supervisi Pendidikan*", PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 1987, h. 112.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Masyarakat sekitar mendukung adanya MINU KH. Mukmin yang ada dalam naungan lembaga ma'arif

5) Dalam satu kelas dibimbing oleh 2 guru

6) Pengajar BTQ bersyahadah dan berpengalaman

b. Weakness (kelemahan)

1) Keterbatasan lokasi yang kurang dari 1000 m

2) Kondisi letak madrasah kurang memadai. Karena ditengah-tengah perkotaan kebisingan kendaraan bermotor serta ada dalam yayasan lembaga ma'arif NU yaitu akademi kebidanan yang cukup ramai

3) Ekonomi wali murid dominant cukup rendah

4) Ketertiban dan keamanan siswa yang tidak bisa terkendali, karena sempitnya halaman sekolah

c. Opportunity (peluang)

1) Warga masyarakat sekitar sangat agamis yang beraliran aswaja

2) Masyarakat sekitar sangat sibuk sehingga mensekolahkan anak-anak yang terdekat

3) Full day school, sehingga anak-anak difokuskan pada kegiatan belajar mengajar yang kreatif

4) Pelatihan pengembangan guru yaitu workshop quantum teaching, workshop quantum learning, workshop multiple intelegence

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Threaty (ancaman / tantangan)

1) Keamanan siswa sering terabaikan karena lokasi madrasah sebelah jalan raya perkotaan

2) Ketertiban siswa tidak bisa terkendalikan dengan kondisi gedung madrasah yang bertingkat tiga

3) Perekonomian wali murid yang rendah

Dari analisis tersebut kepala sekolah MINU KH. Mukmin menindak lanjuti dengan kebijakan yaitu dengan meningkatkan kemampuan guru dan meningkatkan kemampuan intelektual, ekonomi dan spiritual siswa. Serta menerapkan fungsi dan tugas kepala sekolah yang tidak semuanya mengacu kepada pemimpin saja, tetapi berusaha melibatkan beberapa guru dalam menetapkan kebijakan.[54]

Untuk menolong guru-guru dalam ketetapan kebijakan kepala sekolah MINU KH. Mukmin yang berkembang terus menerus dalam jabatannya banyak cara yang dapat dilakukan kepala sekolah diantaranya yaitu observasi kelas, komunikasi individu / kelompok, *home visit* yang dilakukan 3 bulan sekali, rapat staf, diskusi, lokakarya, studi banding, dan lain-lain.

Didalam usaha meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolah seperti gedung, perlengkapan, keuangan, pendataan, yang semuanya ini tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

---

[54] T. Hani Handoko, h. 110.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah misalnya melalui rapat, diskusi, seminar, penataran, dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan yang demikian ini dapat digolongkan pada kegiatan supervisi.

Peningkatan mutu hanya dapat berjalan dengan baik apabila guru-guru bersikap terbuka (*open mindedness*), kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semua ini hanya dapat terjadi apabila mereka berada dalam suatu suasana kerja yang menyenangkan, aman dan menantang.[55]

Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus terus menerus berusaha mengembangkan diri agar kepemimpinannya terus berkembang pula. Hal ini merupakan kewajiban yang penting sekali karena fungsinya sebagai pemimpin pendidikan (*educational leader*).

Secara umum strategi kepala sekolah MINU KH. Mukmin yang diterapkan adalah berusaha menjadikan visi dan misi MINU KH. Mukmin dapat dilaksanakan oleh semua tenaga kependidikan untuk pencapaian tujuan pendidikan, serta melakukan pendekatan terhadap masyarakat melalui acara keagamaan yaitu bekerja sama dalam acara idul adha (penyembelihan hewan qurban), istighosah akbar, dan lain-lain. Serta memunculkan beberapa kekuatan yaitu kultur ke-NU-an dengan mempraktekkan dan mengamalkan ajaran ahlussunnah waljama'ah.

---

[55] Drs. Soewadji Lazaruth, h. 21.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Jenis Konflik serta Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pada Lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo

Berdasarkan hasil penyajian data yang telah dipaparkan oleh peneliti diatas, ada beberapa data yang terkait dengan teori-teori yang berhubungan dengan manajemen konflik.

Dalam teori manajemen konflik, situasi konflik yaitu mengintensifkan konflik (*intensifying conflict*) adalah upaya membuat konflik yang tesembunyi menjadi tampak dan terbuka untuk tujuan yang baik dan penyelesaian masalah.[56]

Apabila tingkat konflik dalam lembaga terlalu rendah, maka *performance* lembaga akan mengalami *stagnasi*, perubahan lembaga terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, kelangsungan hidup lembaga terancam dan bila tingkat konflik terlalu tinggi maka perpecahan juga bisa mengancam kelangsungan hidup lembaga.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, konflik yang terlalu rendah tidak berpengaruh pada *performance* lembaga tapi sebaliknya lembaga berjalan sesuai dengan program kerja yang telah disepakati tanpa hambatan. Tetapi jika konflik terlalu tinggi memang bisa mengancam kelangsungan hidup lembaga, sehingga setiap ada konflik kepala sekolah selalu dengan cepat mengumpulkan pihak-pihak yang terkait dalam konflik dan pada saat itu juga konflik harus diselesaikannya.

---

[56] M. Mukhsin Jamil, "*Mengelola Konflik Membangun Damai: Teori, Strategi & Implementasi Resolusi Konflik*", Semarang: Walisongo, 2007, h. 8.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam kehidupan lembaga MINU KH. Mukmin, konflik yang terjadi dari pemberian tugas yang terlalu berat sehingga tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Adanya sikap saling tidak percaya dan iri dengan pembagian tugas, perbedaan pendapat sampai dengan kebijakan kepala sekolah yang tidak professional. Dalam hal ini antara temuan dengan teori sudah sesuai dalam teori manajemen konflik yaitu konflik antar individu dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian, konflik antar kelompok karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.[57]

Pada lembaga MINU KH. Mukmin, struktur dan tugas lembaga sudah jelas dari ketua yayasan, kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humasy, waka pengembangan mutu pendidikan, akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Sebagaimana dengan adanya individu yang menerima jabatan rangkap. Hal ini sesuai dengan teori merupakan penyakit lembaga yaitu tujuan organisasi memang sudah ditetapkan namun tidak dirumuskan secara rici dan jelas; pembagian tugas organisasi tidak adil, tidak merata, tidak tuntas dan tidak jelas batas-batasnya.

Konflik antar masyarakat dengan pihak sekolah yang terjadi pada lembaga MINU KH. Mukmin dalam proses pendaftaran siswa baru terjadi pengkotak-kotakan terhadap kondisi kemasyarakatan yang ada. Hal ini tidak sesuai dengan teori yang ada dalam buku menjadi kepala sekolah professional yaitu hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan sarana yang sangat berperan dalam membina

[57] T. Hani Handoko, h. 349.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Sekolah sebagai system sosial merupakan bagian integral dari system sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat mempunyai hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah. Dengan kata lain, antara sekolah dan masyarakat harus dibina dan dikembangkan suatu hubungan yang harmonis.

Dari telaah teori diatas sudah jelas bahwa jenis konflik yang ada pada lembaga MINU KH. Mukmin yaitu konflik antar individu, konflik antar kelompok dalam satu lembaga serta konflik antar masyarakat dengan pihak sekolah. Semua konflik yang terjadi di MINU KH. Mukmin merupakan konflik yang sudah diterangkan dalam bukunya E. Mulyasa "Menjadi Kepala Profesional".

Pengelolaan konflik di MINU KH. Mukmin mengidentifikasi masalah hasil temuan sebab timbulnya konflik kemudian memecahkan persoalan. Hasil temuan ini sudah sesuai dengan teori metode pengelolaan konflik dalam lembaga perlu dilakukan identifikasi masalah sebaik-baiknya sebagai suatu masalah yang harus diatasi dan dipecahkan. Tahap identifikasi masalah yang terjadi untuk menentukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat sehingga masalah akan dapat dipecahkan secara tepat.

Strategi pengelolaan konflik dilapangan dengan mengumpulkan pihak-pihak yang sedang mengalami konflik dan pada saat itu pula konflik harus dapat diselesaikan. Pada lembaga MINU KH. Mukmin selalu memecahkan konflik dengan cara musyawarah mufakat dengan mengumpulkan semua pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Madrasah ini biasanya melakukan rapat rutin dan rapat mendadak. Ketika ada permasalahan atau persoalan yang dianggap sifatnya sangat mendesak maka akan dilaksanakan rapat mendadak. Tidak hanya dengan musyawarah, kepala sekolah juga mengadakan silaturahmi dan *home visit* dengan tujuan dapat meningkatkan interaksi dan komunikasi antar guru dan antar wali murid. Penyelesaian konflik juga dilakukan dengan mengkoordinasi karyawan dan guru dalam rapat.

Apabila permasalahan tidak dapat dipecahkan oleh kedua belah pihak yang terlibat maka kepala sekolah mengundang pengurus yayasan untuk menjadi penengah dalam menyelesaikan konflik. Hasil temuan ini sesuai dengan teori yang mengemukakan bila terjadi konflik antar kelompok atau masyarakat yang ada dalam lembaga, bantuan pimpinan lembaga atau komite merupakan salah satu strategi dalam mengelola konflik, karena dengan pertimbangan dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah serta menentukan dan melaksanakan kebijakan-kebijakan pendidikan yang baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil penelitian diatas sesuai dengan data dilapangan yang mengemukakan bahwa beberapa strategi dalam mengelola konflik sebagai berikut :

a) Musyawarah
b) Koordinasi
c) Peningkatan interaksi dan komunikasi
d) Pemecahan masalah
e) Melibatkan bantuan pihak ketiga

Pengendalian konflik di sekolah yang paling baik adalah memahami penyebabnya dan berusaha menghilangkannya. Misalnya memindahkan tenaga kependidikan nonguru untuk penyegaran dan mengatasi kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu dapat juga dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja baru yang lebih kondusif, aman, nyaman dan menyenangkan.

Strategi pengelolaan konflik yang diterapkan kepala sekolah MINU KH. Mukmin dengan menggunakan musyawarah, koordinasi, peningkatan interaksi dan komunikasi, pemecahan masalah dan melibatkan pihak ketiga. Dimana guru atau karyawan yang berkonflik juga ikut aktif dalam pengelolaan yang dilakukan kepala madrasah. Strategi tersebut dilaksanakan dengan melihat jenis dan bentuk konflik yang terjadi pada setiap guru atau karyawan.

Keberhasilan dalam mengelola konflik ditentukan oleh ketepatan dalam memilih strategi pengelolaan, kemampuan pihak ketiga atau pimpinan dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengelola konflik, dan kesediaan pihak-pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik.[58]

Strategi pengelolaan konflik, pimpinan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap pengelolaan konflik didalam lembaga pendidikan. Realitas menunjukkan bahwa konflik selalu hadir pada setiap lembaga dan keberadaan konflik tidak dapat dihindarkan. Tugas pimpinan kepala sekolah adalah mengarahkan dan mengelola konflik agar tetap produktif, meningkatkan kreativitas individu guna menjaga kelangsungan lembaga.

Strategi yang digunakan kepala sekolah untuk mengelola konflik diupayakan dapat memberi hasil yang terbaik pada pihak yang terlibat konflik. Hasil dari semua strategi yang digunakan kepala sekolah sudah sangat baik untuk menyelesaikan setiap persoalan yang dihadapi guru atau karyawan. Dan sekarang pun di lembaga MINU KH. Mukmin tidak terdapat konflik yang sampai berlarut-larut atau berdampak negative terhadap lembaga pendidikan, tetapi dengan adanya konflik diupayakan dapat menjadi motivator dalam menghadapi setiap persoalan untuk pengembangan lembaganya, serta dapat mendinamisasikan lembaga, khususnya di lembaga MINU KH. Mukmin yang bernaung dalam yayasan ma'arif nahdatul ulama' sidoarjo.

---

[58] Dr. Wahyudi, op. cit, h. 63.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari uraian dan penyajian serta analisis data tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Jenis konflik yang terjadi pada lembaga MINU KH. Muknin Sidoarjo ialah konflik antar pimpinan dan bawahan, konflik antar tenaga kependidikan, pemberian tugas yang terlalu berat, ketidakadilan penilaian guru terhadap hasil belajar siswa, konflik antar masyarakat dengan pihak sekolah, dan konflik antar kelompok yaitu pergantian kepala sekolah.
2. Strategi yang digunakan kepala sekolah MINU KH. Mukmin (Ibu Nurul Hamamah, S. Ag) dalam mengelola konflik pada lembaga MINU KH. Mukmin Sidoarjo yaitu dengan musyawarah yang bertujuan sesuai dengan visi dan misi untuk perkembangan madrasah, pemecahan masalah, peningkatan interaksi dan komunikasi untuk menjalin silaturahmi antar individu, koordinasi, meminta bantuan ketiga yaitu ketua / anggota yayasan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Saran-Saran

1. Bagi Ketua Yayasan

   a) Mengontrol (*controlling agency*) kerja sama sekolah dengan masyarakat dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan output pendidikan.

   b) Melaksanakan peningkatan koordinasi dengan antar pengurus dan selalu memberikan penilaian yang bisa dijadikan bahan acuan dalam memahami konflik serta mengelolanya.

2. Bagi Kepala Sekolah

   a) Menjalin komunikasi secara intensif serta meningkatkan interaksi di madrasah khususnya kepada tenaga pendidik (guru) dan karyawan supaya dapat memahami konflik serta mengelolanya dengan baik.

   b) Kepala sekolah harus netral dalam menyelesaikan konflik antara tokoh masyarakat yang sama-sama aktif dalam program dan kegiatan sekolah, kedua belah pihak harus diajak musyawarah dengan pedoman keterlaksanaan program pengembangan sekolah.

3. Bagi Guru Madrasah

   a) Meningkatkan interaksi dan komunikasi antara kepala sekolah, guru dan karyawan agar bisa memahami suatu permasalahan dan mengelolanya dengan baik.

   b) Mampu melaksanakan tanggung jawabnya sebagai tenaga pendidik yang diberikan kepala sekolah dengan baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Bagi Staf Administrasi Madrasah

a) Meningkatkan system kerja yang dinamis dalam madrasah sehingga dalam mengerjakan tugas tidak terjadi ketimpangan dalam hasil kerja.

b) Memiliki strategi-strategi khusus dalam memahami masalah dan mengelolanya dengan baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 1993, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta)

Bungin, Burhan, 2001, *Metodologi Penelitian Sosial: Format-Format Kuantitatif & Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga University Press)

Darojat, Rofiqi, Guru MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 25 Mei 2009

Dharma, Agus, 2003, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada)

E. Mulyasa, 2005, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Dalam Konteks Menyukseskan MBS & KBK)*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya)

Fairus, Wali Murid Kelas 3 MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 30 Mei 2009

Fatah, Nanang, 2004, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) & Dewan Sekolah*, (Bandung: Bani Quraisy)

Hamamah, Nurul, Kepala Sekolah MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 25 Mei 2009

Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE)

Jamil, Mukhsin, 2007, *Mengelola Konflik Membangun Damai: Teori, Strategi & Implementasi Resolusi Konflik*, (Semarang: Walisongo)

Kartono, Kartini, 1994, *Pemimpin & Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada)

Lazaruth, Soewadji, 1984, *Kepala Sekolah & Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius)

Mardalis, 1995, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, (Jakarta: Bumi Aksara)

Moh. Nazir, 2003, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Moleong, Lexy J, 1999, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya)

Prihatiningrum. Rosita, Guru MINU KH. Mukmin, Wawancara Pribadi, Sidoarjo, 25 Mei 2009.

Pruitt, Dean G. dan Jeffery Z. Rubin, 2004, *Teori Konflik Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)

Purwanto, M. Ngalim, 1987, *Administrasi & Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya)

Soetopo, Hendiyat, dan Wasty Soemanto, 1988, *Kepemimpinan & Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bina Aksara)

Sumanto, 1995, *Metodologi Penelitian Sosial & Pendidikan*, (Yogyakarta: PT. Andi Offset)

Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada)

Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar, 1996, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara)

Wahyosumidjo, 1999, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada)

Wahyudi, 2008, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi (Pedoman Praktis Bagi Pemimpin)*, Alfabeta

Weiss, Donald H, 1994, *Menyelesaikan Konflik Secara Bijaksana*, (Jakarta: Binarupa Aksara)

Winardi, 1994, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan & Pengembangan)*, (Bandung: Mandar Maju)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id