



## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENANGGULANGAN KONFLIK ANTAR GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH KARANGPAWITAN KABUPATEN PANGANDARAN

**Afi Nur Zakiyyah**

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Nahdlatul Ulama Pangandaran

E-mail: [afinurzakiyyah6@gmail.com](mailto:afinurzakiyyah6@gmail.com)

---

### Article History:

Received: 28-12-2022

Revised: 05-01-2023

Accepted: 19-01-2023

### Keywords:

Kepemimpinan Kepala Madrasah,  
Penanggulangan Konflik

*Abstract: Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kekuatan yang sangat penting dalam pengelolaan atau penanggulangan konflik. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki tugas untuk mengatur madrasah dan pengambilan keputusan serta memiliki sikap mempengaruhi. Sebelum melakukan penanggulangan konflik kepala madrasah tentunya harus mengetahui terlebih dahulu penyebab adanya konflik tersebut, dan dalam penanggulangan konflik ini kepala madrasah tentunya memiliki tipe kepemimpinan tersendiri, karena dengan terselesainya konflik yang terjadi maka dapat meningkatkan mutu serta kualitas madrasah tersebut. Tujuan penelitian dalam mini riset ini adalah untuk mengetahui tipe kepemimpinan yang dilakukan kepala MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran, untuk mengetahui fungsi kepemimpinan yang dilakukan kepala MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran, dan untuk mengetahui hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam penanggulangan konflik antar guru di MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran. Penelitian ini ialah kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek penelitian ini adalah kepala madrasah dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran. Teknik pengumpulan data peneliti menggunakan wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini dengan cara yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, serta dilengkapi dengan pengecekan keabsahan data dengan triangulasi sumber, teknik dan waktu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah menggunakan tipe demokratis dalam penanggulangan konflik antar guru, kepala madrasah juga sudah menjalankan semua fungsinya yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator dalam penanggulangan konflik antar guru. Serta hambatan yang dihadapi kepala madrasah adalah etnis yang berbeda antar guru.*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia dengan maksud membantu peserta didik mencapai kedewasaan. Pendidikan juga merupakan suatu upaya menuju kearah perbaikan hidup dan kehidupan manusia yang lebih baik. Untuk itu pendidikan berlangsung tanpa awal dan akhir, tanpa ada batas ruang dan waktu yang dikenal dengan istilah Life Long Education (pendidikan seumur hidup).

Pendidikan untuk menjawab kebutuhan konsumen tersebut salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa indonesia hingga dewasa ini adalah rendahnya tingkat kinerja guru yang disebabkan oleh permasalahan atau konflik yang terjadi antar guru. Apabila guru mengalami permasalahan atau konflik baik antar guru maupun guru dengan kepala madrasah maka yang terjadi adalah turunnya kinerja guru.

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>1</sup> Yang dimaksud dengan profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu dan norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Untuk itu guru sebagai pendidik profesional menjadi ujung tombak keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Konflik adalah percekocokan, perselisihan, pertentangan. Konflik tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola bahkan disinergiskan menjadi sesuatu yang dinamis. Pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin.<sup>2</sup>

Bila dihubungkan dengan pengelolaan konflik berarti bagaimana mencapai hasil dalam menyelesaikan konflik dengan mengambil keputusan berdasarkan rencana yang matang, melibatkan yang sedang mengalami konflik, mengatasi konflik dan selalu memonitor bagaimana konflik dapat dicari penyelesaiannya. Konflik yang terjadi antar guru tentunya harus diatasi dan dicari penyelesaiannya. Di sini peran penting seorang pemimpin dalam menyikapi semua permasalahan yang ada disekolah sehingga konflik yang terjadi dapat diredam dan diselesaikan dengan baik.

Keadaan yang menguraikan tentang konflik antar guru yang diuraikan di atas, juga terjadi di MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran . Beberapa guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran terlibat dalam perselisihan atau konflik antar mereka. Konflik ini terjadi karena adanya kebijakan dan pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keinginan para guru. Disamping itu pengalaman mengajar guru yang sudah lama serta tuntutan hidup yang harus dipenuhi dapat memicu terjadinya konflik.

Tentunya konflik ini harus dapat diatasi dengan baik melalui cara-cara tertentu. Untuk itu peran Kepala madrasah sangat penting dalam mengatasi konflik yang terjadi didalam madrasah yang dipimpinya. Dengan demikian perlu diadakan suatu penelitian tindakan madrasah tentang “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penanggulangan Konflik Antar Guru Di Mi Karangpawitan Kabupaten Pangandaran”

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian adalah suatu proses, yaitu suatu rangkaian langkah-langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis guna mendapatkan pemecahan masalah atau

---

<sup>1</sup> Hamka Abdul Aziz, *Karakter Guru Profesional*, (Jakarta Selatan, Al-Mawardi prima, 2012), h.19

<sup>2</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Citapustaka Media Printis, 2013), h.70

mendapat jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tertentu.<sup>3</sup> Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (field research) dengan memakai pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu suatu proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif baik berupa tulisan atau ungkapan yang diperoleh langsung dari lapangan atau wilayah penelitian.<sup>4</sup>

Data pada penelitian ini dikumpulkan menggunakan tehnik observasi, wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kepala Madrasah, guru-guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran sebagai sumber data primer menggunakan wawancara terstruktur. Sedangkan tehnik observasi dan dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data sekunder. Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dengan tehnik analisis Miles and Huberman dengan langkah-langkah (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan.<sup>5</sup> Keabsahan data hasil analisis diuji dengan triangulasi sumber, teknik dan triangulasi waktu ketika mengumpulkan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menanggulangi Konflik Antar Guru di MI Karangpawitan Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakantindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang di perlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut diperoleh dari pengalaman kerja secara teori maupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, berbagai cara di tempuh oleh seorang pemimpin, cara-cara yang di gunakan merupakan pencerminan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang di pimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk(tipe) kepemimpinan yang dijalankan.

Tipe kepemimpinan itu diantaranya yaitu, otokratis, *laizes faire* dan demokratis,<sup>6</sup>

- a. Kepemimpinan Otokratis. Tipe kepemimpinan otokratis ini yaitu dimana seorang pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Dan cara, memimpinnya yaitu menggerakkan bawahan dengan cara memaksa kelompok. Sedangkan yang menjadi Kewajiban bawahan adalah hanya mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran.
- b. Kepemimpinan *Laizes Faire*. Dalam kepemimpinan *Laizes Faire*, disini seorang pemimpin tidak pernah mengontrol dan mengoreksi terhadap pekerjaan anggota atau bawahannya. Tipe kepemimpinan ini di artikan sebagai seorang pemimpin hanya membiarkan bawahannya untuk berbuat sekehendaknya. Tidak ada pengawasan, pengarahan, atau evaluasi dari pemimpin terhadap pekerjaan bawahannya.
- c. Kepemimpinan Demokratis. Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator. Melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya selalu berpangkal pada kepentingan

---

<sup>3</sup> Sumadi, Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada. 2010), h.11

<sup>4</sup> Komaruddin, *Ensiklopedi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2007), h. 5

<sup>5</sup> Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992), h. 16

<sup>6</sup> Hadari Nawawi dan Murtini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*, (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2004), h. 96

dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah dalam memimpin yaitu menggunakan tipe kepemimpinan demokratis, karena kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru dan staf yang lain dalam penanggulangan konflik antar guru yang mana bertujuan untuk menjaga silaturahmi antar guru satu dan yang lain, dan kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada guru dan semua staf untuk memberikan ide atau solusi untuk meningkatkan mutu sekolah.

## 2. Fungsi Kepala Madrasah Dalam Menanggulangi Konflik Antar Guru di MI Karangpawitan Kecamatan Padaherang Kabupaten Pangandaran

Fungsi kepala madrasah sangatlah penting untuk dilaksanakan terutama untuk dalam penanggulangan konflik antar guru. Pendapat Soewadji Lazaruth dalam bukunya Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya, yang kurang lebih sama dengan pendapat E. Mulyasa mempunyai 7 fungsi utama diantaranya, kepala sekolah sebagai Educator (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai Leader (pemimpin), kepala sekolah sebagai inovator dan kepala sekolah sebagai motivator.<sup>7</sup> Adapun kepala sekolah sudah menjalankan semua fungsi-fungsinya untuk menanggulangi konflik antar guru di MI Karangpawitan.

### a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala sekolah sebagai *Educator* dimana kepala sekolah memiliki fokus tinggi terhadap perkembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar tertentu dan akan memperhatikan tingkat belajar memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki guru sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai edukator, dimana kepala sekolah selalu mengecek RPP guru-guru serta mengevaluasi kinerja guru.

### b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Menurut Mulyasa kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai Manajer, dimana dapat kita lihat beliau sudah melakukan pengembangan dan meningkatkan potensi atau kinerja guru, yaitu dengan cara mengirim guru untuk melakukan pelatihan di luar sekolah.

### c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Menurut Mulyasa Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan berangkat dari hakikat administrasi pendidikan sebagai perndayagunaan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana serta berbagai media pendidikan lainnya)

---

<sup>7</sup> E.Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), h. 16-20

secara optimal, relevan, efektif, dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai administrator, dimana beliau menjalankan fungsinya sebagai administrator dengan cara selalu terlibat dalam penyusunan RAPBS, Kepala sekolah juga mengecek sarana dan prasarana yang sudah diinventarisasikan .

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Menurut Mulyasa bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai supervisor, dimana kepala sekolah telah melakukan supervisi langsung ke kelas kita guru mengajar, Kepala sekolah juga mengamati secara langsung media belajar yang digunakan pada saat proses belajar mengajar berlangsung.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *Leader* merupakan salah satu kunci keberhasilannya dalam meningkatkan mutu sekolah yang harus memiliki sifat jujur, percaya diri tanggung jawab dan berani mengabil resiko, kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi penggerak dalam kehidupan sekolah. Hal lain yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu mempengaruhi serta memberikan sugesti kepada para guru dalam hal meningkatkan kinerja guru dan kepala sekolah juga mampu mengayomi seluruh masyarakat sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai leader, dimana kepala sekolah selalu bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang diadakan di sekolah.

f. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermindari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai inovator walaupun belum dapat dikatakan efektif dan efisien sebagai inovator karena kepala sekolah hanya memberikan inovasi pada pembaharuan dalam bidang sapsras dan prasarana sekolah.

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran bahwa kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai motivator, dimana kepala sekolah sudah melakukan beberapa hal sebagai bukti kepala sekolah telah memberikan motivasi kepada seluruh guru dan staf dengan cara memberikan penghargaan kepada guru yang memiliki potensi dan prestasi.

3. Hambatan Kepala Madrasah dalam Menanggulangi Konflik di MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran

Pemicu utama konflik ialah perbedaan, dari perbedaan tersebut kemudian berlanjut menjadi pertengkaran atau perselisihan. Sekecil apa pun konflik itu tidak bisa dianggap sepele juga tidak harus disikapi secara berlebihan. Kita bisa mengelola sikap kita dalam menghadapi konflik dengan mengetahui dan memahami akar permasalahannya. Karena kalau konflik di biarkan, maka akan menimbulkan perselisihan yang akan berdampak terhadap perkembangan organisasi, bahkan pihak yang terlibat akan menjadi terancam.

Dan pada dasarnya, setiap segala sesuatu sudah pasti ada yang menjadi hambatan walaupun hambatan atau kendala yang di hadapi sangatsedikit. Tetapi apapun kendala atau hambatan yang terjadi pastinya ada jalan keluar untuk menyelesaikannya, begitu juga halnya dalam menanggulangi konflik antar guru.

Berdasarkan hasil mewawancara dengan kepala madrasah, dan guru MI Karangpawitan Kabupaten Pangandaran, bahwa hanya sedikit hambatan yang dihadapi dan kepala sekolah juga sudah memiliki beberapa beberapa cara untuk menghadapi permasalahan tersebut dan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi antar guru tersebut kepala sekolah selalu memberi masukan dan arahan serta solusi yang baik untuk semua guru, sehingga konflik tersebut tidak terulang kembali.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dalam penanggulangan konflik antar guru di Madrasah Ibtidaiyah Karangpawitan Kabupaten Pangandaran:

1. kepala sekolah dalam pemimpin yaitu menggunakan tipe kepemimpinan demokratis, karena kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru dan staf yang lain dalam penanggulangan konflik antar guru yang mana bertujuan untuk menjaga silaturahmi antar guru satu dan yang lain, dan kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada guru dan semua staf untuk memberikan ide atau solusi untuk meningkatkan mutu sekolah.
2. Pendapat E. Mulyasa ada 7 fungsi utama kepala sekolah diantaranya, kepala sekolah sebagai Educator (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai Leader (pemimpin), kepala sekolah sebagai inovator dan kepala sekolah sebagai motivator. Adapun kepala sekolah sudah menjalankan semua fungsi- fungsinya untuk menanggulangi konflik antar guru dan Kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Karangpawitan Kabupaten Pangandaran.

3. Ada beberapa hambatan yang dihadapi dan kepala sekolah dalam menanggulangi konflik antar guru seperti kurangnya pemahaman guru tentang hukum untuk saling memaafkan, kurangnya kekompakan guru yang terlibat konflik ini dengan guru yang lain, kesalahpahaman komunikasi yang menimbulkan ketersinggungan. Kepala madrasah juga sudah memiliki beberapa beberapa cara untuk menghadapi permasalahan tersebut dan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi antar guru tersebut kepala sekolah selalu memberi masukan dan arahan serta solusi yang baik untuk semua guru, sehingga konflik tersebut tidak terulang kembali.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- [1] Hamka Abdul Aziz. 2012. *karakter guru profesional*. jakarta selatan: Al- Mawardi prima.
- [2] Manullang. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Citapustaka Media Printis.
- [3] Suryabrata, S. 2010. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- [4] Komaruddin. 2007. *Ensiklopedi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [5] Miles, M. B. & Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- [6] Hadari Namawi. 1993. *Kepemimpinan menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [7] Mulyasa. 2007. *Menjadi kepala sekolah profesional* . Jakarta: Raja Grapindo Persada.