

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENANGANI KONFLIK INTERPERSONAL  
DI MADRASAH IBTIDAIYAH ASWAJA DUSUN SUMBERJO  
DESA UMBULSARI KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER  
VIRLY AYUNNISA'  
NIM : T20193045

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
MEI 2023**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENANGANI KONFLIK INTERPERSONAL  
DI MADRASAH IBTIDAIYAH ASWAJA DUSUN SUMBERJO  
DESA UMBULSARI KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:  
NIM : T20193045

**Virly Ayunnisa'**  
NIM : T20193045

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Disetujui Pembimbing :

**Dr. Nuruddin, M.Pd.I**  
NIP. 197903042007101002

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENANGANI KONFLIK INTERPERSONAL  
DI MADRASAH IBTIDAIYAH ASWAJA DUSUN SUMBERJO  
DESA UMBULSARI KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hari : Jumat  
Tanggal : 19 Mei 2023

Tim Penguji

Ketua

Sekretaris

  
**Dr. Rif'an Humaidi, M.Pd.I**  
NIP. 197905312006041016

  
**Rofiq Hidayat, M.Pd**  
NIP. 198804042018011001

Anggota :

1. Dr. Subakri, M.Pd.I
2. Dr. Nuruddin, M.Pd.I

Menyetujui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

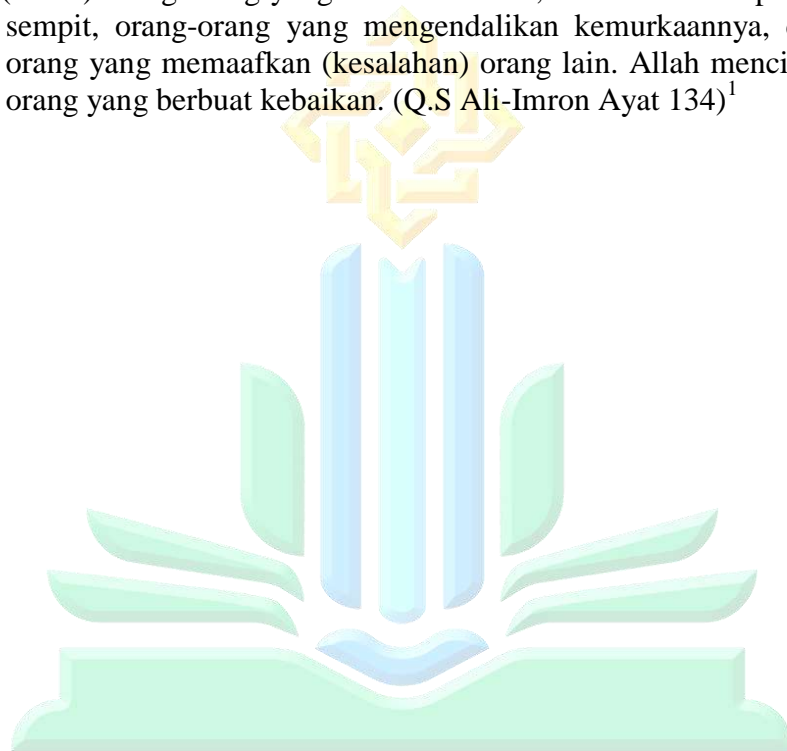


  
**Prof. Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I**  
NIP. 196405111999032001

## MOTTO

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبِيمِ وَالْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ  
مُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya : (Yaitu) orang-orang yang selalu berinfak, baik diwaktu lapang maupun sempit, orang-orang yang mengendalikan kemurkaannya, dan orang-orang yang memaafkan (kesalahan) orang lain. Allah mencintai orang-orang yang berbuat kebaikan. (Q.S Ali-Imron Ayat 134)<sup>1</sup>



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

---

<sup>1</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya (Edisi Penyempurnaan 2019)*, (Jakarta: Kementerian Agama, 2019), 89.

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya tercinta yaitu Ibu Yuni Ernawati dan ayah Sutrisno sebagai bentuk rasa terima kasih karena telah mendo'akan saya, selalu mendukung saya, dan selalu memberikan motivasi kepada saya dalam setiap keadaan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terima kasih juga kepada adek tersayang Syafira Anindiya yang selalu mendukung serta mendo'akan saya dalam mengerjakan skripsi ini. Dan tak lupa kepada seluruh keluarga besar Bani Wagiran yang selalu memberikan support dan mendo'akan demi keberhasilan saya.

Semoga ini menjadi langkah awal yang lebih baik untuk masa yang akan datang. Dan untuk kedepannya, semoga saya dapat membahagiana dan membanggakan mereka serta dapat bermanfaat bagi orang lain dan lingkungan sekitar. Semoga mereka juga selalu berada didalam lindungan Allah SWT serta mendapatkan syafaat dari Nabi Muhammad SAW.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## ABSTRAK

Virly Ayunnisa', 2023: Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember.

**Kata kunci** : Gaya Kepemimpinan, Konflik Interpersonal. Madrasah Ibtidaiyah Aswaja.

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi antara dua orang dan disebabkan oleh adanya perselisihan, kesalahfahaman, perbedaan tujuan, dan kepribadian. Gaya kepemimpinan kepala madrasah merupakan sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan didirikannya suatu organisasi. Gaya kepemimpinan dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana cara atau strategi kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin. Peneliti memilih lokasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja dikarenakan peneliti mendapatkan beberapa permasalahan yang dapat dikaji oleh peneliti dalam menjawab fokus penelitian, selain itu lembaga ini meskipun memiliki lokasi yang kurang strategis, tidak jauh berbeda dengan lembaga-lembaga lainnya. Di lokasi ini juga belum pernah dijadikan tempat penelitian. Adapun ketertarikan peneliti terhadap lokasi ini adalah segala permasalahan yang terjadi di lembaga ini selalu dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat yang mencakup konflik interpersonal.

Fokus penelitian ini adalah: 1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja? 2) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja? 3) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja? Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman dan Saldana yaitu kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini adalah: 1) Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian konflik kolaborasi/pemecahan masalah. 2) Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja dalam menangani konflik antara guru dengan guru menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian konflik negosiasi/kompromi. 3) Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian konflik kolaborasi/pemecahan masalah.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Alhamdulillahirabbil'alamin.* Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja sebagai salah satu syarat menyelesaikan program sarjana dapat berjalan dengan lancar.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang.

Dalam kesuksesan penulisan skripsi ini, penulis memperoleh dukungan banyak pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan kali ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM selaku rektor Universitas Islam Negeri ( UIN ) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah menerima dan memfasilitasi penulis dalam mencari ilmu.
2. Prof. Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri ( UIN ) Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember yang telah memberikan izin penelitian.
3. Dr. Rif'an Humaidi, M.Pd.I selaku Ketua Jurusan Pendidikan Islam dan Bahasa yang telah memberikan layanan dalam memenuhi kebutuhan mahasiswa, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.



4. Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd, M.Pd selaku Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan persetujuan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
5. Nuruddin, M.Pd.I selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, memberikan motivasi dan dukungan, memberikan arahan, dan memberikan semangat kepada penulis dengan penuh rasa sabar dan ikhlas, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu dosen dan karyawan UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah mendidik penulis selama menempuh pendidikan S1 dalam memperoleh gelar Sarjana. Khususnya kepada Bapak Prof. Dr. H. Abd. Muis, M.M selaku Dosen Pembina Akademik penulis selama menempuh studi di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
7. Radliyah, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari Jember yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja. Marfu'ah S.Pd selaku Wali Kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja. Faizatuz Zahro, S.Pd selaku Wali Kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, dan seluruh tenaga pendidik, karyawan, dan siswa-siswi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja.
8. Anis Hilda Intani, yaitu bunda penulis, yang memberikan dukungan, do'a, support, dan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, yang telah memberikan banyak ilmu tak terhingga jumlahnya, mendidik,



dan menasehati penulis seperti ibu kandung penulis. Dan seluruh sahabat Zawiyah Al-Muhajirin tercinta.

9. Teman-teman seperjuangan Manajemen Pendidikan Islam khususnya kelas CI 2019, teman-teman alumni Tanaszaha Genggong, teman-teman KKN 120, teman-teman PLP C1 dan C2, sahabat-sahabat terbaik penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah meluangkan waktu untuk mendukung dan memotivasi penulis dalam menempuh pendidikan Sarjana di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari segi penulisan maupun isi skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik, saran, dan masukan yang dapat membangun dalam perbaikan skripsi ini.

Akhirnya, dengan ucapan terima kasih penulis haturkan atas semua bantuan, bimbingan, bapak, ibu, dan teman-teman yang telah memberikan banyak dukungan dan do'a kepada penulis. Semoga Bapak/Ibu dan teman-teman mendapat ridho dari Allah SWT, dan semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Jember, 19 Mei 2023

Penulis

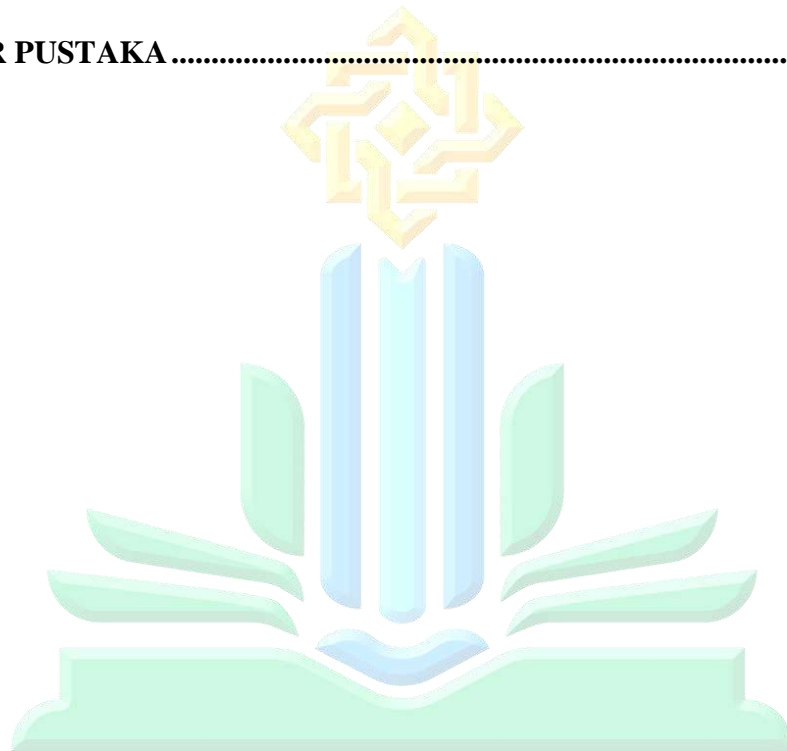
Virly Ayunnisa'

## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Manfaat Penelitian .....	13
E. Definisi Istilah.....	15
F. Sistematika Pembahasan .....	16
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>18</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	18
B. Kajian Teori .....	28

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	28
a. Pengertian Kepemimpinan .....	28
b. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	32
c. Etika dan Karakteristik Pemimpin Berbasis Islam.....	36
d. Peran Pemimpin .....	39
e. Gaya Kepemimpinan.....	44
f. Model Kepemimpinan.....	50
2. Konflik .....	54
a. Pengertian Konflik .....	54
b. Jenis-Jenis Konflik .....	56
c. Aspek-Aspek Konflik Interpersonal .....	62
d. Ciri-Ciri Konflik Interpersonal .....	63
e. Strategi Penyelesaian Konflik .....	63
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	66
B. Lokasi Penelitian.....	66
C. Subjek Penelitian.....	68
D. Teknik Pengumpulan Data.....	70
E. Teknik Analisis Data.....	74
F. Uji Keabsahan Data.....	76
G. Tahap-Tahap Penelitian .....	76
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>79</b>
A. Gambaran Obyek Penelitian .....	79

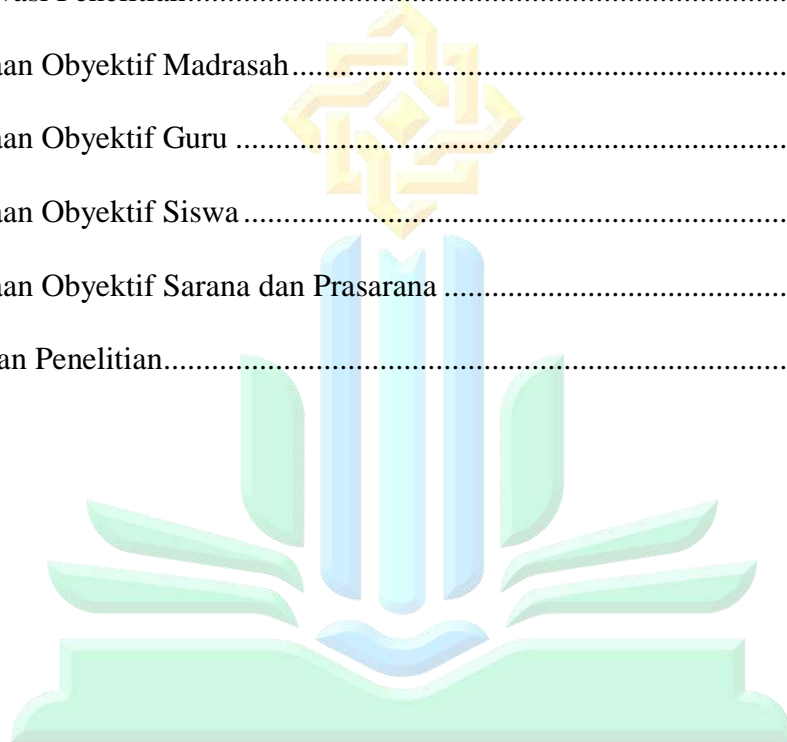
B. Penyajian Data dan Analisis.....	87
C. Pembahasan Temuan.....	108
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>117</b>
A. Kesimpulan .....	117
B. Saran.....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR TABEL

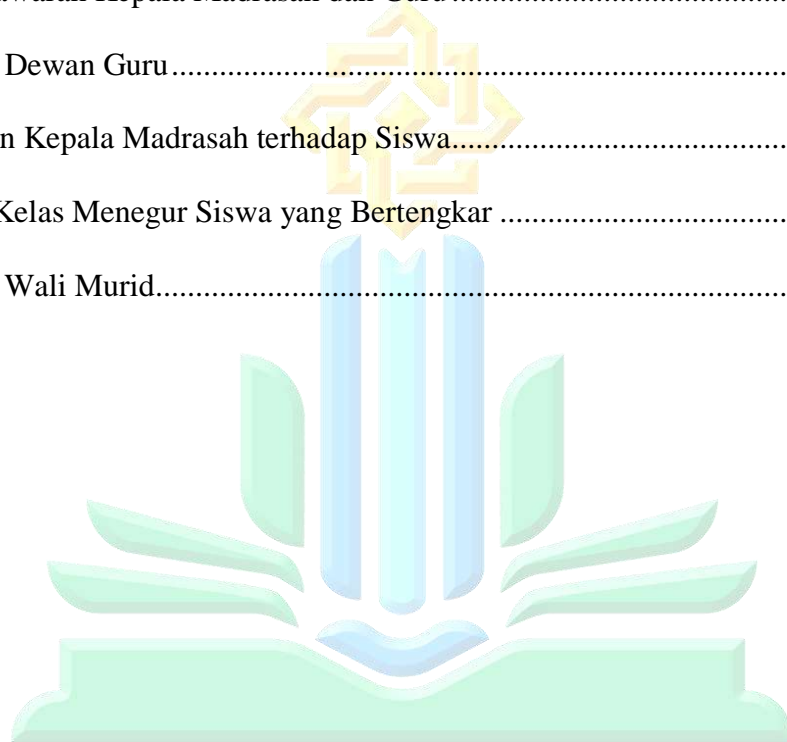
2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	23
2.2 Orisinalitas Penelitian .....	27
3.1 Subjek Penelitian.....	70
3.2 Observasi Penelitian.....	71
4.1 Keadaan Obyektif Madrasah.....	82
4.2 Keadaan Obyektif Guru .....	83
4.3 Keadaan Obyektif Siswa .....	84
4.4 Keadaan Obyektif Sarana dan Prasarana .....	84
4.5 Temuan Penelitian.....	106



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR GAMBAR

4.1 Profil, Visi, dan Misi Madrasah .....	81
4.2 Bagan Struktur Madrasah.....	85
4.3 Kegiatan Menghafal Juz Amma.....	86
4.4 Musyawarah Kepala Madrasah dan Guru .....	95
4.5 Rapat Dewan Guru .....	100
4.6 Arahan Kepala Madrasah terhadap Siswa.....	102
4.7 Wali Kelas Menegur Siswa yang Bertengkar .....	103
4.8 Rapat Wali Murid.....	106



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Keaslian Tulisan

Lampiran 2 : Matrik Penelitian

Lampiran 3 : Instrumen Wawancara

Lampiran 4 : Instrumen Observasi

Lampiran 5 : Pedoman Dokumentasi

Lampiran 6 : Dokumentasi

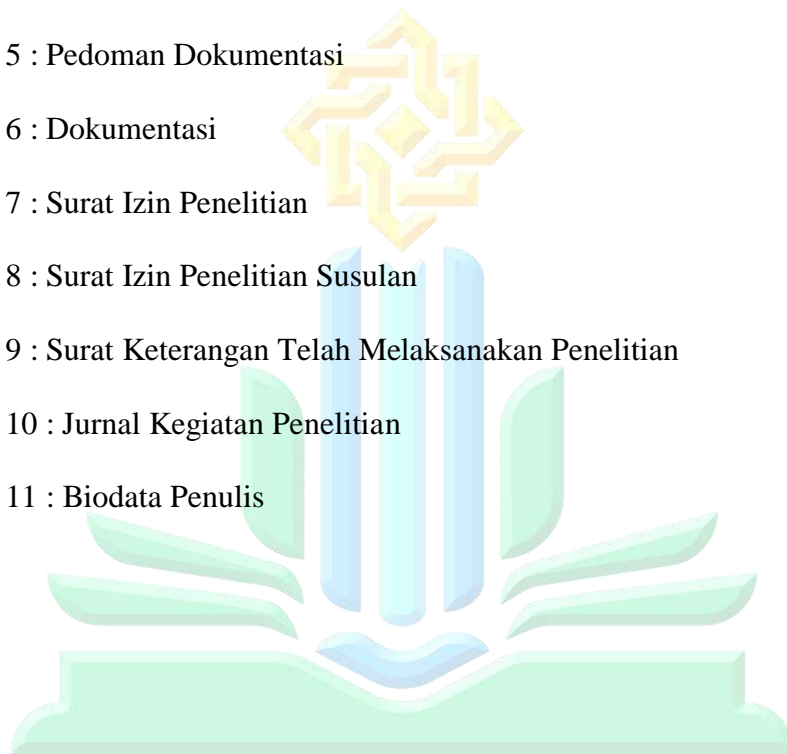
Lampiran 7 : Surat Izin Penelitian

Lampiran 8 : Surat Izin Penelitian Susulan

Lampiran 9 : Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian

Lampiran 10 : Jurnal Kegiatan Penelitian

Lampiran 11 : Biodata Penulis



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan bagian dari pembangunan nasional yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Tantangan tersendiri bagi dunia pendidikan karena dituntut untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dengan mengembangkan dan menghasilkan produk yang berkualitas selain itu juga bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, menjadikan warga negara yang bertanggungjawab dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan juga sangat penting untuk kemajuan negara melalui anak-anak bangsa. Terlintas di pemikiran kita, bahwa anak-anak dapat memperoleh pendidikan yang baik ketika berada di sekolah, melalui proses belajar mengajar dengan kedudukan guru yang menyampaikan pelajaran dan siswa yang mendengarkan dan harus memahami apa yang disampaikan oleh guru. Dari pemahaman tersebut, dapat diartikan bahwa sekolah merupakan salah satu komponen penting sebagai lembaga formal dan strategis yang berguna untuk menunjang kegiatan belajar mengajar, dan dituntut sebagai tempat yang menjadikan anak didiknya menjadi seseorang yang berkualitas dan berpendidikan. Namun, Ki Hajar Dewantara sebagai tokoh pendidikan Indonesia, menyebutkan bahwa pendidikan dapat bersumber dari 3 aspek lingkungan, yaitu lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, dan lingkungan masyarakat. Dari pendapat Ki Hajar Dewantara tersebut, dapat kita artikan bahwa pendidikan seseorang

tidak hanya bisa didapatkan di dalam sekolah saja, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan keluarga dan lingkungan masyarakat. Ketiga aspek tersebut, harus saling mendukung dan bekerjasama guna membentuk karakter anak. Pendidikan pada anak merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap orang. Karena dalam masa pertumbuhan dan perkembangan adalah masa yang tepat untuk dapat membentuk pribadi anak. Pribadi anak dalam hal ini yang dimaksud adalah pembentukan karakter, membangun dan melatih kemampuan fisik, kognitif, bahasa, seni, sosial emosional, spiritual, disiplin, konsep diri, kemandirian, dan juga panca indra. Dalam konsep tarbiyah dan ta'dib pada konsep pendidikan menurut perspektif Islam, Allah berfirman dalam Q.S An-Nahl ayat 78 yang berbunyi :

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ  
وَالْأَبْصَرَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur (Q.S An-Nahl ayat 78).<sup>2</sup>

Ayat ini menjelaskan bahwa manusia terlahir ke dunia dalam keadaan tidak mengetahui apa-apa. Namun Allah telah memberikan sang anak potensi penglihatan dan hati agar dapat digunakan oleh manusia untuk mengetahui banyak hal. Perkembangan potensi-potensi tersebut memerlukan arahan dan didikan yang sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai yang ada sesuai

<sup>2</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya (Edisi Penyempurnaan 2019)*, (Jakarta: Kementerian Agama, 2019), 384.

dengan aturan-aturan Islam. Arahan dan didikan tersebut dapat diperoleh melalui orangtua, guru, dan masyarakat sekitar.

Hak dan kewajiban orangtua serta masyarakat dalam peranan pendidikan terdapat pada Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada bagian kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa :

“Orang tua berhak berperan serta dalam memilih satuan pendidikan dan memperoleh informasi tentang perkembangan pendidikan anaknya. Dan masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan”.<sup>3</sup>

Organisasi adalah sekumpulan orang yang berinteraksi satu sama lain untuk bekerjasama mencapai tujuan dan terikat oleh ketentuan-ketentuan yang telah disepakati bersama. Karakteristik utama dalam organisasi adalah tujuan (*purpose*), anggota (*people*), dan rencana (*plan*).<sup>4</sup> Lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) juga bisa disebut sebagai organisasi dikarenakan memiliki tujuan, anggota, dan rencana.

Dalam pengelolaan pendidikan di dalam sekolah/madrasah, kepala sekolah/madrasah merupakan komponen yang sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan didirikannya lembaga. Kepala sekolah merupakan seseorang yang memiliki jabatan dan kedudukan yang tinggi serta memiliki tugas untuk mengatur, memimpin, dan mengelola dari berdirinya suatu lembaga. Pengertian mengenai kepala sekolah juga terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa :

---

<sup>3</sup> Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

<sup>4</sup> Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), 4.

“Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTS), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah Aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah Aliyah kejuruan (SMK/MAK) atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)”<sup>5</sup>.

Kepala sekolah/madrasah harus memahami konsep dasar kepemimpinan pendidikan. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus berhadapan dengan orang lain atau kelompok yang dipimpin. Dalam melakukan peran dan fungsinya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah/madrasah harus mempunyai kemampuan strategis yang tepat melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga pendidik dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah sebagai lembaga yang sering berhubungan dengan manusia tentunya memiliki tingkat kesulitan yang tinggi, dikarenakan antara individu dengan individu lainnya memiliki perbedaan yang mengharuskan kepala sekolah/madrasah merancang suatu strategi untuk dapat menampung perbedaan tersebut serta memberikan motivasi kepada anggotanya.

Dalam sudut pandang Islam, pemimpin yang baik adalah seseorang yang menjadikan Nabi Muhammad SAW sebagai panutannya dalam

---

<sup>5</sup> Sekretariat Negara Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

melaksanakan tugas sebagai seorang pemimpin. Sikap yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW dalam memimpin umatnya yang memiliki berbagai macam kepribadian yang berbeda-beda patut dijadikan sebagai contoh oleh seorang pemimpin, dari kejujuran, kecerdasan, keadilan, dan kesabaran yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW. Hal tersebut tercantum dalam firman Allah SWT dalam Q.S An-Nisa ayat 59 yang berbunyi :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ  
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah SWT dan ta'atilah Rasul-Nya, dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (Q.S An-Nisa Ayat 59).<sup>6</sup>

Beriman kepada Allah SWT dan Rasul-Nya merupakan kewajiban bagi semua umat muslim di seluruh muka bumi. Beriman kepada Allah dan Rasul berarti mempercayai adanya Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW dengan menjalankan perintah-Nya serta menjauhi larangan-Nya, dan melaksanakan sunnah-sunnah yang telah diajarkan oleh Rasulullah SAW. Sebagai umat muslim, kita harus taat kepada Allah SWT dan Rasul-Nya. Dengan taat kepada Allah SWT, manusia akan berbondong-bondong meraih kebaikan untuk menjadikan dirinya menjadi pribadi yang lebih baik. Allah

<sup>6</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya (Edisi Penyempurnaan 2019)*, (Jakarta: Kementerian Agama, 2019), 118.

juga memerintahkan umat muslim untuk taat kepada Rasulullah dengan menjadikannya sebagai suri tauladan (contoh), dikarenakan segala kesunnahan dan kewajiban yang telah dicontohkan oleh Rasulullah dan sesuai dengan firman-Nya yang tercantum di dalam Al-Qur'an.

Dalam ayat diatas, juga disebutkan *ulil amri*, *ulil amri* disini adalah seorang pemimpin yaitu seseorang yang memiliki kedudukan lebih tinggi daripada lainnya, dan seseorang yang dijadikan contoh dan dipatuhi perintahnya oleh anggotanya. Allah juga memerintahkan umat muslim untuk taat dan patuh kepada pemimpinnya, hal ini berarti bahwa seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap pola pikir dan tingkah laku anggotanya. Seorang pemimpin harus berhasil membawa anggotanya menuju jalan yang benar sesuai syariat Islam.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah merupakan sikap/perilaku kepala sekolah/madrasah, dalam kata lain gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya.<sup>7</sup> Veithzal Rivai mengatakan bahwa ada 3 gaya kepemimpinan yang paling efektif digunakan oleh pemimpin yaitu otoriter, *laissez faire*, dan demokratis. Pemimpin yang otoriter akan memperlihatkan dirinya dengan kekuasaan yang dimiliki kepada bawahannya dan selalu ingin berkuasa. Pemimpin yang menerapkan *Laissez Faire* akan memberikan kebebasan kepada bawahannya. Dan pemimpin yang demokratis sering disebut sebagai gaya kepemimpinan sebagai penengah

---

<sup>7</sup> Veithzal Rivai, dkk, "*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*", (Jakarta: Rajawali Pers, 2017), 42.

karena gaya ini sangat baik dan sesuai jika diterapkan oleh seorang pemimpin, karena gaya ini tidak hanya berpihak pada satu saja, tetapi akan selalu bekerjasama dan bermusyawarah dalam mengambil suatu keputusan.

Dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, kepala sekolah/madrasah akan lebih sering menghadapi permasalahan-permasalahan yang relatif muncul sebagai penghambat bagi kepala sekolah/madrasah.

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan manusia, konflik akan selalu hidup berdampingan dengan kehidupan manusia. Menurut Hardjana yang dikutip oleh Weni Puspita menyatakan bahwa konflik adalah suatu perselisihan atau pertentangan yang terjadi antara dua orang atau kelompok yang perbuatan salah satunya berlawanan dengan yang lain sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.<sup>8</sup> Konflik pada umumnya dilatarbelakangi oleh adanya perbedaan-perbedaan yang ada pada diri individu dalam suatu hubungan sosial kemasyarakatan. Konflik merupakan situasi yang wajar dalam setiap hubungan sosial kemasyarakatan. Konflik dan integrasi adalah dua hal yang saling berhubungan dan menjadi hal yang natural dalam tata kehidupan masyarakat. Konflik yang terkontrol akan menghasilkan integrasi, namun integrasi yang dicapai dengan tidak sempurna maka akan dapat menciptakan konflik. Konflik dapat terjadi dilingkungan mana saja, bisa di negara, bangsa, organisasi, perusahaan, bahkan keluarga maupun pertemanan.

---

<sup>8</sup> Weni Puspita, *Manajemen Konflik: Suatu Pendekatan Psikologis, Komunikasi, dan Pendidikan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 4.



Sekolah/madrasah juga tidak terlepas dari adanya konflik, konflik akan berkembang jika tidak cepat ditanggulangi, serta mendorong para tenaga kependidikan untuk menentukan sikap dan tindakan apabila konflik benar-benar muncul secara terbuka. Di sekolah/madrasah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intraorganisasi, dan interorganisasi. Dalam beberapa macam konflik ini, peneliti lebih berfokus terhadap konflik interpersonal, berupa konflik antara kepala madrasah dengan guru, konflik antara guru dengan guru, dan konflik antara siswa dengan siswa.

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi antar individu yang berinteraksi satu sama lain dalam melaksanakan pekerjaan. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.<sup>9</sup> Konflik interpersonal biasanya terjadi di antara individu dalam organisasi yang sama, dapat terjadi ketika individu memiliki perbedaan sikap, kepribadian, nilai, tujuan, latar belakang, pengalaman, dan lain-lain. Konflik akan terjadi di sekolah/madrasah sejalan dengan meningkatnya hubungan antara kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala madrasah harus bisa menanganinya karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja anggota.

Jika diklasifikasikan menurut jenisnya, konflik antara kepala madrasah dengan guru termasuk dalam tipe konflik vertikal, dimana konflik ini sering terjadi diantara pihak atasan dan bawahannya, konflik vertikal sering terjadi

---

<sup>9</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 263.

dikarenakan atasan berupaya untuk mengendalikan pihak bawahan tetapi pihak bawahan cenderung menentang sehingga terjadi perbedaan pendapat yang bisa menimbulkan adanya konflik antara kedua belah pihak. Konflik antara guru dengan guru termasuk dalam tipe horizontal, dimana konflik ini terjadi diantara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat, konflik ini juga disebabkan karena adanya perbedaan nilai-nilai dan keyakinan, perbedaan pendapat, dan kurangnya rasa menghargai antara satu dengan yang lain. Konflik antara siswa dengan siswa tergolong dalam konflik sosial, konflik ini tidak jauh berbeda dengan 2 konflik sebelumnya, siswa-siswi terutama yang tergolong dalam tahap pertumbuhan dan perkembangan akan lebih sering meluapkan emosi dalam dirinya, tumbuh kembang yang terjadi dalam diri siswa menyebabkan adanya perubahan-perubahan baik secara fisik, pola perilaku, peran sosial, serta masih dalam tahap mencari identitas jati diri masing-masing, perubahan ini menyebabkan rasa ketidaknyamanan dalam diri siswa yang mengakibatkan siswa sering merasakan rasa emosional yang tinggi sehingga terjadi konflik antar sesama. Konflik seperti ini sangat mudah kita temui di dalam sebuah lembaga pendidikan, salah satunya di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja.

Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember merupakan salah satu sekolah swasta yang berada di Kabupaten Jember tepatnya di Desa Umbulsari. Saat ini, sekolah tersebut menerapkan system kurikulum merdeka sesuai dengan arahan dari Pemerintah meskipun terkadang masih diragamkan dengan kurikulum 2013. Sekolah ini

merupakan sekolah kecil dengan kondisi yang sudah bisa dibilang cukup baik. Meskipun termasuk sekolah yang kecil, berdasarkan informasi yang didapatkan oleh peneliti, sekolah ini selalu mengikuti olimpiade dan banyak mendapatkan kejuaraan, salah satunya adalah pada tahun 2022 Madrasah Ibtidaiyah Aswaja mengikuti olimpiade Aswaja dalam rangka merayakan semarak 1 abad NU cabang Kencong, dan Madrasah Ibtidaiyah Aswaja berhasil menduduki juara III tingkat MI/SD se LP Ma'arif NU Cabang Kencong..

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada hari Sabtu, tanggal 15 Oktober 2022, peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Rodliyah selaku kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja tersebut. Menurut pemaparan dari beliau, beliau menyebutkan bahwa konflik / permasalahan didalam lembaga itu jelas adanya, dan ketiga konflik interpersonal yang peneliti fokuskan juga ada di lembaga ini. Namun, untuk konflik kepala madrasah dengan guru dan konflik antara guru dengan guru tidak sering terjadi namun ada. Untuk konflik antara siswa dengan siswa sangat sering terjadi bahkan hampir setiap hari ada, biasanya konflik ini terjadi dikarenakan sikap saling ejek antar sesama yang berujung dengan bertengkar, untuk siswa kelas I biasanya terjadi dikarenakan berebut media atau sesuatu yang menurut mereka hal baru. Kepala sekolah tetap mengupayakan bahwa permasalahan-permasalahan seperti ini bisa terselesaikan dan dapat berkurang. Konflik antara kepala madrasah dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja ini biasanya terjadi dikarenakan adanya perseteruan yang menyebabkan

ketidakharmonisan hubungan antara kepala madrasah dengan guru seperti kebijakan gaji, jam mengajar, bonus, dan fasilitas sekolah yang kurang. Konflik antara guru dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja biasanya terjadi dikarenakan perselisihan pendapat, dan tinggi rendahnya jabatan sehingga menyebabkan adanya ketidakharmonisan hubungan antara keduanya, namun konflik antara guru dengan guru tidak berlangsung lama dan bisa terselesaikan dengan cepat atau bisa mereda dengan sendirinya

Alasan peneliti memilih judul ini adalah peneliti tertarik untuk mendeskripsikan bagaimana sikap kepala madrasah dalam menangani berbagai konflik yang ada di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terutama konflik interpersonal di lembaga. Dari adanya banyak perbedaan antar warga madrasah dan konflik yang hampir setiap hari ada, maka dari itu peneliti ingin mengetahui lebih dalam terkait sikap kepala madrasah dalam menangani hal tersebut. Dalam mendirikan suatu organisasi akan selalu berdampingan dengan permasalahan-permasalahan baik internal maupun eksternal, namun bagaimana cara kepala sekolah/madrasah dalam menanggapi konflik adalah suatu upaya demi keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan.

Ada perbedaan yang menjadi keunikan terkait konflik di madrasah ini dengan madrasah/sekolah lain yang peneliti dapatkan. Di sekolah/madrasah lainnya konflik atau permasalahan seperti ini akan berlangsung lama bahkan dapat berkelanjutan ketika pulang sekolah dan dapat menyebabkan bullying. Tetapi di madrasah ini konflik yang terjadi antar individu dapat terselesaikan

dengan cepat, sehingga hal ini menarik perhatian peneliti terkait cara/sikap yang kepala madrasah berikan terhadap bawahannya.

Madrasah Ibtidaiyah Aswaja juga memiliki program-program keagamaan yang wajib diikuti oleh seluruh warga madrasah, seperti halnya kegiatan rutin seperti sholat dhuha dan setor hafalan juz amma yang setiap hari dilakukan oleh siswa-siswi di Madrasah Ibtidaiyah. Tujuan kepala madrasah memberikan kegiatan seperti ini adalah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah, serta menjadikan peserta didiknya menjadi siswa yang berakhlakul karimah. Meskipun tergolong lembaga kecil, namun usaha dan upaya kepala madrasah untuk menjadikan Madrasah Ibtidaiyah Aswaja lebih maju dan tidak kalah dengan lembaga-lembaga lain sangatlah besar.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember”**.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian konteks penelitian diatas, maka fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember ?

2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember ?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan fokus diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember.
2. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember
3. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberjo Desa Umbulsari Kabupaten Jember.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah :

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

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan khususnya bagi pihak pihak yang berkompeten dalam melaksanakan penelitian serta memberikan wawasan lebih banyak yang kemudian menjadi bahan kajian

terutama dalam bidang keilmuan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dan penanganan konflik interpersonal.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti yaitu untuk menambah wawasan serta pengalaman dalam menerapkan pengetahuan terhadap masalah yang dihadapi secara nyata.
- b. Bagi guru yaitu diharapkan dari hasil penelitian ini bisa menjadi masukan yang berharga dan upaya untuk dapat menyelesaikan berbagai hambatan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam lembaga.
- c. Bagi siswa yaitu sebagai pedoman untuk menghadapi dan menyelesaikan konflik atau permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitar terutama konflik interpersonal yang merupakan konflik yang sering terjadi antara dua orang.
- d. Bagi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UIN KHAS)

Jember

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah, memperkaya pustaka serta melengkapi referensi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal.



## E. Definisi Istilah

Adapun beberapa istilah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku yang dimiliki oleh seseorang atau kepala madrasah dalam mengelola suatu lembaga pendidikan serta pola sikap perilaku kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya terhadap proses dan keberhasilan dalam mencapai tujuan lembaga. Gaya kepemimpinan kepala madrasah juga mencakup sikap, watak, dan kebiasaan yang ada dalam diri kepala madrasah.

### 2. Konflik Interpersonal

Konflik adalah suatu kejadian alamiah yang terjadi pada seseorang berupa pertentangan baik dalam diri individu itu sendiri maupun antar individu atau kelompok. Konflik dapat dialami dan dirasakan oleh siapapun.

Konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi antara dua orang yang disebabkan karena adanya perselisihan atau perbedaan pendapat. Konflik ini akan muncul ketika dua orang memiliki kesalahpahaman kecil yang bermula dari tujuan, nilai-nilai, keyakinan, atau sikap yang tidak sama atau bertentangan.

Jadi, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal adalah suatu perilaku atau sikap yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam menangani atau menyelesaikan konflik antar

individu yang terjadi di dalam madrasah, baik konflik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang dimulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup. Adapun sistematika pembahasan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

##### **Bab Satu Pendahuluan**

Pada bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah. Masalah yang diangkat yaitu Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja.

##### **Bab Dua Kajian kepustakaan**

Pada bab ini berisi tentang penelitian terdahulu, dan kajian revelan yang dilakukan peneliti. Untuk memperoleh penelitian yang orisinalitas, maka bab ini peneliti mencantumkan penelitian terdahulu yang sudah diteliti sebelumnya.

##### **Bab Tiga Metode Penelitian**

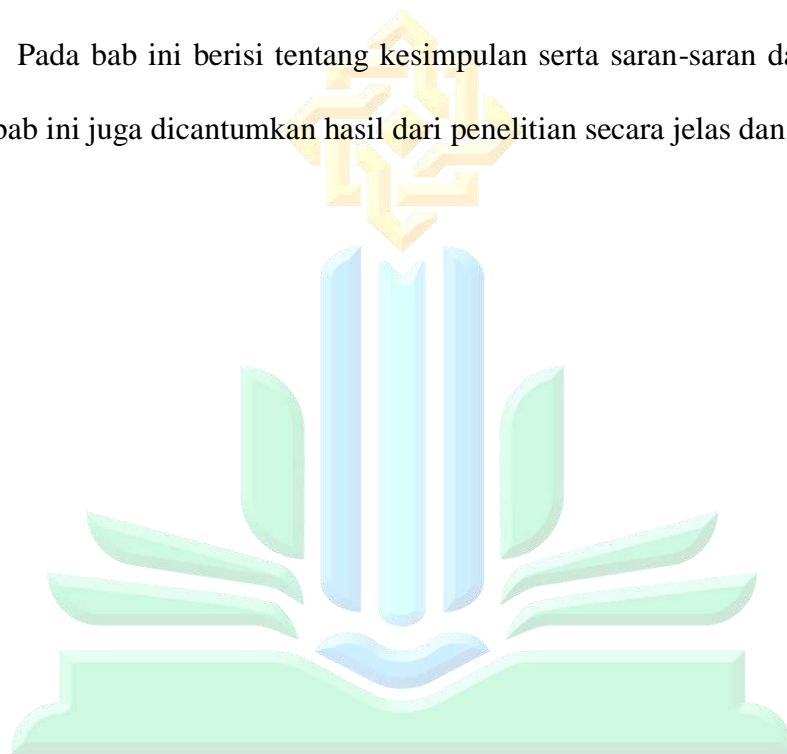
Pada bab ini berisi mengenai metode yang sudah digunakan yaitu meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, uji keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

##### **Bab Empat Hasil dan Pembahasan**

Pada bab ini berisi seputar obyek penelitian, penyajian data dan analisis data serta pembahasan masalah. Dari bab ini rumusan masalah telah terjawab dengan menggunakan pendekatan penelitian sehingga melahirkan penemuan data yang bermakna.

### **Bab Lima Penutup**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan serta saran-saran dari peneliti. Pada bab ini juga dicantumkan hasil dari penelitian secara jelas dan rinci.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu upaya peneliti untuk mencari pembandingan dan inspirasi baru untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Pada bagian ini, peneliti menuliskan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, kemudian merangkum hasil tersebut baik dari penelitian yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan (seperti halnya skripsi, disertasi, tesis, dll). Dengan langkah ini peneliti bisa melihat sejauh mana orisinalitas dan status penelitian yang dilakukan.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:.

1. Skripsi oleh Halimatussakdiah, mahasiswi fakultas tarbiyah dan ilmu keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada tahun 2017 yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penanggulangan Konflik antar Guru di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah”. Skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yaitu peneliti melakukan penelitian dengan melihat kejadian secara langsung di lapangan dengan cara mengumpulkan data melalui dokumentasi, wawancara, dan observasi. Peneliti ingin meneliti terkait dengan : a.) Bagaimana tipe kepemimpinan kepala madrasah dalam menanggulangi konflik antar guru di MAS Silih Nara Takengon ? b.)

Bagaimana fungsi kepala madrasah dalam menanggulangi konflik antar guru di MAS Silih Nara Takengon ? c.) Bagaimanakah hambatan kepala madrasah dalam menanggulangi konflik di MAS Silih Nara Takengon ?. Penelitian ini juga memperlihatkan hasil bahwa tipe kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah adalah tipe kepemimpinan demokratis dengan beberapa bukti wawancara bahwa kepala sekolah selalu melibatkan guru dan staff ketika menanggulangi sebuah konflik dengan tujuan agar silaturahmi tetap terjalin antara satu dengan yang lain. Hasil kedua memperlihatkan bahwa kepala madrasah memiliki beberapa fungsi diantaranya manajer, edukator, supervisor, administrator, leader, motivator dan innovator,. Hasil ketiga memperlihatkan bahwa kepala madrasah menghadapi sedikit hambatan akan tetapi hambatan tersebut mudah dihadapi dengan cara kepala madrasah memberikan masukan, arahan, dan bimbingan agar tidak terjadi konflik kembali.<sup>10</sup>

2. Skripsi oleh Mira Deswita, mahasiswi fakultas tarbiyah dan ilmu keguruan Institut Agama Islam Negeri Batusangkar pada tahun 2020 dengan judul skripsi “Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTSN 9 Agam”. Skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu peneliti melakukan penelitian dengan melihat kejadian secara langsung dilapangan dengan cara mengumpulkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti ingin meneliti terkait dengan : a.) Apa saja faktor yang menyebabkan terjadinya konflik

---

<sup>10</sup> Halimatussakdiah, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penanggulangan Konflik antar Guru di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah*, (Skripsi, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, 2017), 84.

siswa di MTSN 9 Agam? b.) Bagaimana upaya kepala madrasah dalam mengatasi konflik siswa di MTSN 9 Agam ? c.) Apa kendala kepala madrasah untuk mengatasi konflik kesiswaan di MTSN 9 Agam ?. Penelitian ini juga mendapatkan hasil bahwa ada faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya konflik diantaranya faktor orang tua, faktor status sosial, faktor ekonomi, faktor kemajuan IT, dan faktor lingkungan. Adapun hasil kedua yaitu ada beberapa upaya yang telah dilaksanakan kepala madrasah diantaranya adalah kepala madrasah memberikan tugas kepada guru piket untuk berjaga kedisiplinan di gerbang sekolah ketika siswa masuk dan kepala sekolah menugaskan kepada guru piket agar menegur siswa yang membuat permasalahan (konflik) di sekolah, dan hasil ketiga adalah kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah meliputi kurangnya partisipasi dan kerjasama dari masyarakat terutama orangtua siswa sehingga kepala madrasah kesulitan dalam memahami dari permasalahan peserta didiknya.<sup>11</sup>

3. Skripsi oleh Rani Wahyuni, mahasiswi fakultas tarbiyah dan keguruan Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau pada tahun 2020 dengan judul skripsi “Gaya Manajemen Konflik dalam Pemecahan Konflik Interpersonal Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Diniyah Puteri Pekanbaru”. Skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yaitu peneliti melakukan penelitian dengan melihat kejadian secara langsung di lapangan dengan cara mengumpulkan data

---

<sup>11</sup> Mira Deswita, “Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTSN 9 Agam”, (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2020) 65.

dari dokumentasi, wawancara, dan observasi. Peneliti akan meneliti yang berkaitan dengan : a.) Bagaimana gaya manajemen konflik interpersonal di Madrasah Aliyah Diniyah Puteri Pekanbaru? b.) Apa saja faktor yang menjadi penghambat pemecahan konflik interpersonal di Madrasah Aliyah Puteri Pekanbaru ? Penelitian ini juga menunjukkan hasil bahwa untuk gaya manajemen konflik yang digunakan yaitu gaya kompromi, gaya kolaborasi, gaya kompromi, dan gaya akomodasi. Adapun hasil kedua menunjukkan bahwa faktor yang menjadi penghambat dalam pemecahan konflik interpersonal tenaga pendidik adalah tidak memberikan informasi yang benar dan rasa ego yang tinggi pada setiap individu serta kurangnya kekompakan antar sesama.<sup>12</sup>

4. Skripsi oleh Rusman Arifin, mahasiswa pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya pada tahun 2020 dengan judul skripsi “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau”. Skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis kualitatif deskriptif yaitu peneliti melakukan penelitian dengan melihat kejadian secara langsung dilapangan dengan cara mengumpulkan data dari dokumentasi, wawancara, dan observasi. Peneliti akan meneliti yang berkaitan dengan :
  - a.) Bagaimana konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau? b.) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik di SDN UPT Tapin Bini

---

<sup>12</sup> Rani Wahyuni, "*Gaya Manajemen Konflik dalam Pemecahan Konflik Interpersonal Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Diniyah Puteri Pekanbaru*", ( Skripsi, Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau, 2020), 58.



Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau? Penelitian ini juga mendapatkan hasil bahwa konflik yang terjadi di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau adalah konflik antara atasan dan bawahan atau biasa disebut konflik garis-staf, konflik dalam diri individu, dan konflik antar individu. Hasil kedua yaitu gaya kepemimpinan kepala madrasah yang digunakan di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau adalah gaya kepemimpinan situasional dimana perilaku kepala sekolah menyesuaikan dengan situasi atau kondisi yang ada.<sup>13</sup>

5. Tesis oleh Hafeesee Soh, mahasiswi pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada tahun 2018 dengan judul tesis “Manajemen Konflik di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan”. Tesis ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif yaitu peneliti melakukan penelitian dengan melihat kejadian secara langsung di lapangan dengan cara mengumpulkan data dari dokumentasi, wawancara, dan observasi. Peneliti akan meneliti yang berkaitan dengan : a.) Bagaimana proses terjadinya identifikasi potensi konflik di Madrasah Samphan Vittaya School di Thailand Selatan? b.) Bagaimana klasifikasi konflik yang ada di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan? c.) Bagaimana strategi penyelesaian konflik yang terjadi di Madrasah Samphan Vittaya School di Thailand Selatan?

Penelitian ini juga mendapatkan hasil bahwa suatu konflik yang terjadi di Madrasah Samphan Vittaya School disebabkan oleh factor individual,

---

<sup>13</sup> Rusman Arifin, “*Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau*”, (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, 2020), 118.



adanya komunikasi yang tidak efektif, dan sistem imbalan yang tidak layak. Hasil kedua yaitu klasifikasi konflik yang terjadi di Madrasah Samphan Vittaya School adalah konflik vertikal, konflik horizontal, konflik intrapersonal, dan konflik personal. Hasil ketiga menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik di Madrasah Samphan Vittaya School adalah kepala sekolah mengikuti melakukan penekanan atau dominasi dengan mengikuti aturan mayoritas (*majority rule*), pemecahan masalah integratif konsensus dan kompromi.<sup>14</sup>

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan**  
**Kajian Penelitian dengan Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama dan Judul</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Halimatussakdiah "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penanggulangan Konflik Antar Guru di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah"	1. Sama-sama membahas tentang penanggulangan konflik.	1. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah skripsi ini lebih membahas mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah sedangkan skripsi tersebut membahas tentang bagaimana kepemimpinan kepala madrasah. 2. Penelitian tersebut hanya membahas penanggulangan konflik antar guru sedangkan penelitian ini berfokus pada konflik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa. 3. Lokasi penelitian tersebut di MAS Silih Nara

<sup>14</sup> Hafeesee Soh, "Manajemen Konflik di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan" (Tesis, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018), 133.

			Takengon Aceh Tengah sedangkan penelitian ini di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kabupaten Jember.
2.	Mira Deswita “Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTSN 9 Agam”	1. Sama-sama membahas tentang penanggulangan konflik.	1. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah sedangkan penelitian tersebut membahas tentang bagaimana upaya kepala madrasah. 2. Penelitian tersebut berfokus pada mengatasi konflik kesiswaan sedangkan penelitian ini berfokus pada konflik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa. 3. Lokasi penelitian tersebut di MTSN 9 Agam sedangkan penelitian ini di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kabupaten Jember.
3.	Rani Wahyuni “Gaya Manajemen Konflik dalam Pemecahan Konflik Interpersonal Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Diniyah Puteri Pekanbaru”	1. Sama-sama membahas tentang pemecahan konflik interpersonal.	1. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini membahas tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah sedangkan penelitian tersebut membahas tentang gaya manajemen konflik. 2. Penelitian tersebut membahas pemecahan konflik interpersonal tenaga pendidik sedangkan penelitian ini berfokus

			<p>pada konflik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa.</p> <p>3. Lokasi penelitian tersebut di Madrasah Aliyah Diniyah Puteri Pekanbaru sedangkan penelitian ini di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kabupaten Jember.</p>
4.	Rusman Arifin “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau”	<p>1. Sama-sama membahas terkait gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik.</p>	<p>1. Tahap analisis data penelitian tersebut adalah data collection data, data display, reduksi, dan verifying. Sedangkan penelitian ini adalah penyajian data, kondensasi data, dan verifikasi data.</p> <p>2. Uji keabsahan data tersebut menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Sedangkan penelitian ini menggunakan triangulasi Teknik dan triangulasi sumber .</p> <p>3. Lokasi penelitian tersebut di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau sedangkan penelitian ini di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kabupaten Jember.</p>
5.	Hafeesee Soh “Manajemen Konflik di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan”	<p>1. Pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif.</p> <p>2. Teknik pengumpulan datanya menggunakan dokumentasi, observasi, dan</p>	<p>1. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal sedangkan</p>

		wawancara.	<p>penelitian tersebut hanya membahas tentang manajemen konflik lembaga.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif.</li> <li>3. Lokasi penelitian tersebut di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan. Sedangkan penelitian ini di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kabupaten Jember.</li> <li>4. Langkah penelitian tersebut menggunakan tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap member check. Sedangkan penelitian ini menggunakan tahap pra lapangan, pelaksanaan, dan tahap penyelesaian penelitian.</li> </ol>
--	--	------------	---

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dijelaskan diatas, terdapat beberapa penelitian yang hanya membahas mengenai konflik dan pemecahan konflik, namun untuk gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik hanya sedikit. Kekurangan dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah penulis lebih mengambil konflik sosial yang hanya membahas antara kedua belah pihak, tidak ada yang membahas mengenai permasalahan internal yang terjadi antara kedua belah pihak secara

keseluruhan. Penulis dari penelitian-penelitian sebelumnya lebih cenderung terhadap manajemen konflik daripada gaya kepemimpinan kepala madrasah.

Maka dari itu, untuk pembaruan dan orisinalitas peneliti melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja secara keseluruhan baik konflik antara kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru, dan siswa dengan siswa.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu untuk referensi dalam menyusun instrumen penelitian dengan membandingkan beberapa instrumen dari penelitian-penelitian sebelumnya, hal tersebut akan lebih memudahkan peneliti dalam menyusun instrumen sehingga instrumen yang didapatkan akan lebih sempurna.

**Tabel 2.2**  
**Orisinalitas Penelitian**

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Fokus penelitian</b>	<b>Metode penelitian</b>
Virly Ayunnisa'	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja?</li> <li>2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja?</li> <li>3. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam</li> </ol>	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dengan jenis kualitatif deskriptif, dimana peneliti melakukan penelitian secara langsung lalu mendeskripsikan hasil dan fakta yang didapat secara nyata dan akurat melalui teknik observasi,

Nama	Judul	Fokus penelitian	Metode penelitian
		menangani konflik antara siswa dengan siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja?	wawancara, dan dokumentasi.

## B. Kajian Teori

Bagian ini membahas tentang teori yang digunakan untuk membimbing peneliti dalam melakukan penelitian. Pembahasan teoretis yang lebih luas dan mendalam semakin memperdalam pandangan peneliti dalam hal rumusan masalah dan fokus penelitian dalam kajian masalah yang dipecahkan..

### 1. Kepemimpinan Kepala Madrasah

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam buku Yuni Siswanti yang dikemukakan oleh Gibson bahasanya kepemimpinan merupakan suatu upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut

Robbins kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dengan mendasari pada fungsi-fungsi manajerial untuk ke arah pencapaian tujuan.<sup>15</sup> Veithzal Rivai menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik didalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam situasi dan kondisi tertentu.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Yuni Siswanti, *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Empiris*, (Yogyakarta: Citra Pustaka, 2015), 1–219.

<sup>16</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 23.

Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan di atas, bahwasanya kepemimpinan merupakan salah satu unsur dalam dunia pendidikan yang berguna dalam mencapai tujuan didirikannya sebuah lembaga. Kepemimpinan juga bisa disebut sebagai proses, maksudnya adalah pemimpin dan anggota melaksanakan perannya masing-masing dan membantu didalam suatu organisasi tertentu. Dalam hal ini, tentunya didalam suatu kepemimpinan harus terdapat unsur kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, dan sebagai orang yang dipengaruhi yaitu anggota harus bisa diminta pertimbangannya sehingga dapat mencapai tujuan secara bersama-sama sesuai dengan apa yang diharapkan.

Konsep kepemimpinan terdiri dari beberapa unsur, diantaranya:

- 1) Pemimpin disebut dengan unsur orang yang menggerakkan.
- 2) Anggota atau kelompok disebut dengan unsur orang yang digerakkan.
- 3) Organisasi disebut dengan unsur situasi dimana aktivitas pergerakan berlangsung .
- 4) Power dan otoritas untuk mempengaruhi perilaku kelompok atau individu disebut dengan unsur kemampuan. Power yang dimaksud adalah kompetensi pemimpin, kepribadian pemimpin, model komunikasi pemimpin, komitmen pemimpin, dan strategi pemimpin.



5) Unsur sasaran atau tujuan yang ingin dicapai.<sup>17</sup>

Ada beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan, beberapa diantara adalah :

1) Teori Great Man dan Teori Big Bang

Dalam buku Yuni Siswanti yang dikemukakan oleh Bennis dan Nanus bahasanya teori great man adalah pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan. Dengan kata lain, bahwasanya pemimpin harus dari garis keturunan tertentu. Sedangkan dalam teori Big Bang menyatakan bahwa sebuah peristiwa besar dapat membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori ini menghubungkan situasi dan organisasi dengan pengikut sebagai wahana yang dapat mengarahkan dari seseorang menjadi pemimpin. Ini adalah peristiwa penting seperti revolusi, pemberontakan dan reformasi. Sedangkan pengikut adalah orang-orang yang mampu menaati perintah dan patuh tentang peristiwa tertentu.<sup>18</sup>

2) Teori Sifat

Menurut Greenberg dan Baron memiliki pandangan bahwa teori sifat adalah pemimpin harus memiliki sifat-sifat khusus yang dimiliki orang lain dan menerapkannya dalam bentuk tanggung jawab dalam kaitannya dengan kekuasaan dan penggunaan kekuasaan. Pendekatan sifat adalah pendekatan teori manajemen

<sup>17</sup> Suhadi Winoto, "Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan", (Yogyakarta: CV.Bildung Nusantara, 2020), 76.

<sup>18</sup> Yuni Siswanti, "Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Empiris", (Yogyakarta: Citra Pustaka, 2015), 33.



pertama yang menyelidiki keefektifan kepemimpinan. Pendekatan ini dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan membandingkan sifat, karakteristik dan kepribadian seorang pemimpin dengan seseorang yang bukan pemimpin. Kedua, membandingkan kualitas, karakteristik, dan kepribadian pemimpin yang sukses dengan pemimpin yang gagal.<sup>19</sup> Sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kecerdasan, inisiatif, keterbukaan, selera humor, antusiasme, kejujuran, kasih sayang, dan kepercayaan. .

### 3) Teori Kelompok

Dalam teori kelompok terdapat 2 skala besar, yaitu skala psikologi dan sosial. Dalam skala psikologi disebutkan adanya pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Sedangkan dalam skala sosial memperhitungkan dan membantu pengikutnya serta memberikan perhatian.

### 4) Teori Situasional dan Model Kontingensi

Teori ini menyebutkan adanya hubungan pemimpin dengan pengikutnya, yaitu dengan menjalankan derajat tugas, struktur tugas dan struktur fungsi, lalu diterima oleh pengikutnya semua tugas yang berhubungan dengan dirinya yang sudah ditentukan secara jelas.

---

<sup>19</sup> Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 77.

### 5) Teori Jalan-Jalan Kecil Tujuan

Dalam teori ini, disebutkan bahwa pemimpin harus mendukung secara partisipatif dan pemimpin harus berorientasi terhadap prestasi, serta menggunakan kepemimpinan yang direktif.<sup>20</sup>

### b. Konsep Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin, ada beberapa unsur yang harus dipahami oleh kepala sekolah, diantaranya:

1) Seorang pemimpin harus memiliki pemikiran yang terbuka. Hal ini dimaksud agar pemimpin mampu menerima beberapa hal yang baru. Hal baru yang dimaksud adalah pemikiran-pemikiran yang belum pernah terfikirkan/bertentangan dengan apa yang selama ini ia pikirkan, sehingga ketika pertentangan itu muncul, pemimpin akan bisa menerima dan memiliki pandangan baru terhadap suatu hal tersebut.

2) Pemimpin harus memiliki keberanian, keberanian ini adalah sebagai bentuk rasa cinta dirinya terhadap tugasnya. Pemimpin harus berani dalam melakukan banyak hal, misalnya mengambil keputusan, memberikan tugas, menyampaikan pendapatnya, dan lain-lain. Jika pemimpin memiliki keberanian, hal tersebut bisa menjadi bukti bahwa dirinya benar-benar mencintai dan melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati.

---

<sup>20</sup> Syamsu Q.Badu, "*Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*", (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 52.

- 3) Kemampuan untuk bekerja dengan alam yang realitas, hal ini memiliki artian bahwa kepala madrasah harus bisa membedakan antara opini dengan fakta.<sup>21</sup>

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah bersama dengan sumber daya sekolah harus dapat merencanakan berbagai kegiatan pelayanan konsumen, menetapkan tujuan, bertindak, mempersiapkan, memperbaiki, mengevaluasi dan terus meningkatkan pelayanan konsumen.<sup>22</sup> Robert L. Katz mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki 3 kemampuan dasar, yaitu:

- 1) Kemampuan pemimpin untuk melihat dan memahami suatu hal secara utuh dan berkoordinasi untuk kebaikan organisasi dengan mengintegrasikan semua bagiannya yang saling terkait satu sama lain disebut ketrampilan konseptual
- 2) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kolaboratif, kemampuan untuk memahami suasana hati, sikap dan motif orang lain, kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif, dan kemampuan untuk berperilaku dengan tepat disebut keterampilan manusiawi.
- 3) Kemampuan untuk mengelola pengetahuan tentang proses, metode, prosedur dan teknik untuk melakukan kegiatan dan

---

<sup>21</sup> Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, "*Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*", (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 40.

<sup>22</sup> Mulyono, "*Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*", (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 310.

kemampuan untuk menggunakan fasilitas infrastruktur untuk mendukung kegiatan tertentu keterampilan teknis.<sup>23</sup>

Menurut Robbins dalam Suhadi Winoto mengemukakan bahwa ada 5 ciri seorang pemimpin yang kharismatik, diantaranya:

- 1) Percaya diri, yaitu pemimpin yang mempunyai keyakinan penuh terhadap dirinya sendiri.
- 2) Pemimpin yang mempunyai wawasan.
- 3) Pemimpin yang mempunyai pendirian yang kuat.
- 4) Pemimpin yang mempunyai perilaku yang luar biasa, dan
- 5) Pemimpin yang mempunyai keterampilan sebagai agen perubahan.<sup>24</sup>

Adapun beberapa konsep kepemimpinan pendidikan ideal menurut Mulyasa dalam Rofiq Hidayat, diantaranya:

- 1) Melimpahkan wewenang, maksudnya adalah segala keputusan yang ada didalam lembaga pendidikan tidak harus diputuskan secara sepihak oleh kepala sekolah namun akan lebih baik jika sisanya diserahkan kepada kelompok-kelompok yang berwenang dibawah pengawasannya.
- 2) Merangsang kreativitas, maksudnya adalah perubahan dalam sebuah organisasi tidak hanya dapat dilakukan oleh pemimpin tetapi juga oleh para anggotanya. Maka dari itu, pemimpin harus

---

<sup>23</sup> Wahjo Sumidjo, “Kepemimpinan Kepala Sekolah”, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 83

<sup>24</sup> Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 84.

dapat merangsang kreativitas anggotanya agar dapat menghasilkan kinerja yang bermutu.

- 3) Memberi semangat dan motivasi, dalam hal ini melakukan pembaharuan dan inovasi merupakan cara yang akurat dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Jika ada beberapa anggota yang lalai dalam melaksanakan tugas, maka pemimpin memiliki kewajiban untuk memberikan semangat dan motivasi terhadap bawahannya.
- 4) Membicarakan persaingan. Ketika melakukan perbandingan dengan lembaga lain dan berhubungan dengan mutu, maka akan terlintas adanya mutu tinggi dan rendah. Lalu, ketika melakukan analisis persaingan, dibutuhkan sebuah perencanaan yang matang sejak awal dengan memanfaatkan analisis SWOT.
- 5) Bekerja sama dengan masyarakat. Bekerja sama dengan masyarakat sangatlah penting dikarenakan kebutuhan pendidikan yang dibutuhkan di setiap daerah adalah berbeda-beda, maka dari itu pemimpin harus dapat bekerjasama dengan masyarakat untuk mempermudah pemimpin terutama dalam menyelesaikan masalah-masalah yang muncul.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Suhardi, dkk, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, (Jakarta: PT Publica Indonesia Utama, 2022), 41.

### c. Etika dan Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Islam

Etika adalah salah satu hal yang sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat termasuk seorang pemimpin. Etika berasal dari kata *ethos* (Yunani kuno) yang berarti kesusilaan.<sup>26</sup> Etika berarti norma, aturan dan peraturan dalam bahasa Indonesia. Etika memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Memandu kepala madrasah dalam berperilaku
- 2) Menghindari perilaku negatif dan destruktif.
- 3) Mengembangkan ketrampilan profesionalitas.
- 4) Membentuk citra kepala madrasah.
- 5) Menghayati filsafah pendidikan.<sup>27</sup>

Dari beberapa tujuan di atas, dapat kita ketahui bahwa sangat penting bagi kepala madrasah mempunyai sebuah etika. Kepala madrasah yang mempunyai etika akan lebih disukai dan dihormati oleh

para bawahannya, karena akan dipandang sebagai seseorang yang memiliki karakteristik yang baik. Adapun empat ciri-ciri kepemimpinan yang berbasis Islam, diantaranya:

- 1) Shiddiq

Shiddiq memiliki arti orang-orang yang jujur. Berasal dari kata *shiddiq* (kejujuran). Ada perbedaan antara *shadiq* dan *shiddiq*.

<sup>26</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Ponorogo: CV Nata Karya) 43.

<sup>27</sup> Mulyana, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 58.

Shadiq adalah orang yang jujur ketika berkata-kata. Sedangkan shiddiq adalah orang yang benar-benar jujur dalam setiap perkataan, setiap tindakan, dan setiap keadaan hatinya. Kejujuran juga digambarkan sebagai bentuk terbuka tentang berbagai hal tanpa menyembunyikan apapun, sehingga orang yang shiddiq akan diyakini sebagai orang yang berkata benar. Seorang muslim memiliki keyakinan jika di dunia ini yang paling berkuasa adalah kebenaran maka masyarakat akan merasakan keadilan dan kesejahteraan. Begitupun bagi seorang pemimpin, seorang pemimpin harus sungguh-sungguh menjalankan dan menunjukkan kesungguhannya sebagai seorang manajer atau pemimpin, seorang pemimpin juga harus memiliki karakter shiddiq/ kejujuran. Seorang pemimpin juga harus mengucapkan segala sesuatu yang berdasarkan kemampuan dan keyakinannya, dalam artian lain pemimpin tidak boleh berbohong dan berpura-pura sebagai seseorang yang mampu.

Ada beberapa bentuk dari sifat shiddiq yaitu benar dalam suatu perkataan, benar dalam kemauan, benar dalam janji, benar dalam hubungan, dan benar dalam kenyataan.<sup>28</sup>

## 2) Amanah

Amanah adalah segala sesuatu yang dipercayakan kepada manusia, baik itu untuk dirinya sendiri, atau hak orang lain, atau

---

<sup>28</sup> Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlaq*, (Yogyakarta: LPPT, 1999), 83-85.

hak Allah SWT, atau sesuatu yang diberikan kepada seseorang yang dianggap baik dan memiliki kemampuan untuk mengembangkannya.<sup>29</sup> Demikian juga dengan seorang pemimpin, untuk dapat mempunyai kualifikasi kredibel dan dapat dipercaya, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah dapat membangun kualitas moral seperti ketaatan terhadap nilai kebenaran, kejujuran, pengabdian, integritas dan lain sebagainya. Ada beberapa prinsip yang di ungkapkan oleh Salaudin Sanusi dalam Umar Sidiq dan Khoirussalam yaitu beriman dan bertakwa, persaudaraan, musyawarah, bertanggung jawab, gotong royong, bekerja keras, inisiatif, toleransi, kreatif, dan terus berjalan pada jalan yang benar.<sup>30</sup>

Ada beberapa bentuk dari karakter amanah, diantaranya menjaga rahasia, memelihara titipan dan mengembalikan seperti semula, menunaikan kewajiban dengan baik, dan tidak menyalahgunakan jabatan, dan memelihara semua nikmat yang diberikan oleh Allah.<sup>31</sup>

### 3) Tabligh

Tabligh secara bahasa artinya menyampaikan sedangkan Tabligh menurut istilah artinya menyampaikan ajaran Islam yang diterima dari Allah SWT kepada umat manusia untuk kebahagiaan

<sup>29</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalam, *Kepemimpinan Pendidikan*, 48.

<sup>30</sup> Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 121-123.

<sup>31</sup> Yunahar Ilyas, *Kuliah Akhlaq*, 90-96



dunia dan akhirat.<sup>32</sup> Sifat Tabligh adalah kunci dan terkait erat dengan hubungan manusia, hubungan yang harmonis dan terciptanya komunikasi antarasesama, atasan dan bawahan.<sup>33</sup>

#### 4) Fathonah

Menurut Al Banjari dalam Umar Sidiq dan Khoirussalam indikasi seorang pemimpin yang memiliki sifat fathonah adalah sebuah ide pemikiran yang mudah dipahami dan diterapkan.<sup>34</sup> Seorang pemimpin harus dapat mengontrol emosinya agar tetap stabil, hal ini bertujuan agar dapat menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Pemimpin juga harus memiliki kecerdasan untuk mengetahui letak permasalahan yang terjadi dan tindakan apa yang akan dilakukan. Selain itu pemimpin juga harus memahami bagian-bagian dalam sistem organisasi agar dapat disesuaikan dengan strategi dalam menyelesaikan masalah. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus paham akan bentuk-bentuk pekerjaan yang dimiliki agar mampu membuat keputusan secara tepat dan benar.<sup>35</sup>

#### **d. Peran Kepala Sekolah/Madrasah**

Gorton dalam Suhadi Winoto mengemukakan ada 6 peran kepala sekolah/madrasah yang diuraikan sebagai berikut:

<sup>32</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalam, *Kepemimpinan Pendidikan*, 50.

<sup>33</sup> Jaja Jahari dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi, dan Implementasi*, 123-125.

<sup>34</sup> Jaja Jahari, dan Amirullah Syarbini, *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi, dan Implementasi* 125.

<sup>35</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalam, *Kepemimpinan Pendidikan*, 44.

### 1) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Manajer

Peran kepemimpinan kepala madrasah mengharuskan kepala madrasah menata dan mengembangkan sumber daya fisik dan non fisik untuk mencapai tujuan organisasi sekolah secara efektif. Sumber daya non fisik berupa sumber daya manusia, sumber daya tersebut diharapkan mampu memadukan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi.

### 2) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Pembelajaran

Pada peran ini terikat pada kegiatan kepala madrasah yang dituntut agar dapat menjadi dan memberi solusi bagi permasalahan-permasalahan pada pembelajaran yang dihadapi oleh guru, sebab kepala sekolah/madrasah akan banyak mendapatkan kepercayaan oleh guru jika para guru melihat keahlian kepala sekolah/madrasah.

### 3) Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Orang yang Disiplin

Gorton mengemukakan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah harapan bagi seluruh warga madrasah sebagai orang yang disiplin dan memiliki norma. Perilaku kepala sekolah/madrasah selalu dituntut untuk bisa menjadi teladan bagi warga sekolah, dikarenakan keteladanan tersebut sebagai bukti bahwa sekolah merupakan lingkungan yang membentuk nilai dan moral anak didiknya, dengan ini mutu akan tercapai lebih efektif.

#### 4) Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Fasilitator Hubungan Masyarakat

Kepala Madrasah memegang peranan yang paling penting dalam membangun hubungan harmonis antar sekolah dengan masyarakat. Hubungan ini ditujukan kepada masyarakat sekitar dan digunakan untuk membangun partisipasi masyarakat dan dapat mempengaruhi perilaku warga ke ranah positif terhadap cara pandang kepada madrasah.

#### 5) Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Agen Perubahan

Peran kepala madrasah sebagai agen perubahan dimaksudkan untuk kepala madrasah diharapkan mempunyai komitmen yang tinggi dalam membangun iklim sekolah dan perubahan-perubahan dalam mengatasi hambatan yang terjadi di dalam sekolah/madrasah. Sehingga kepala sekolah/madrasah dapat membawa sekolah/madrasah untuk dapat berkembang, mencapai visi dan misi, dan tujuan lembaga.

#### 6) Peran Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Mediator Konflik

Hoy dan Miskel mengemukakan bahwa sekolah sebagai sistem sosial mungkin tidak dapat menghindari konflik kepentingan individu dengan organisasi. Untuk dapat mengoptimalkan adanya konflik, diperlukan mediator sebagai penengah dalam mengatasi konflik di madrasah. Kepala madrasah sebagai mediator

merupakan peran yang menuntut kepala madrasah agar dapat menyesuaikan beberapa kepentingan dengan tujuan organisasi.<sup>36</sup>

Adapun beberapa peran kepala madrasah yang dijelaskan oleh E Mulyasa di dalam bukunya sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM), yang diuraikan sebagai berikut:

1) Kepala Madrasah sebagai Edukator ( Pendidik )

Peran ini menuntut kepala madrasah harus mempunyai kemampuan untuk membimbing tenaga pendidik dan non tenaga pendidik dengan mengikuti perkembangan IPTEK dan memberi contoh mengajar.

2) Kepala Madrasah sebagai Manager

Peran ini menuntut kepala madrasah harus dapat memahami dan mengatasi situasi, mengadakan orientasi ulang dan memberikan perubahan.

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Peran ini menuntut kepala madrasah agar dapat mengelola semua perangkat KBM serta administrasi yang berhubungan dengan kesiswaan, tenaga kerja, keuangan, tata persuratan dengan baik dan sarana dan prasarana.

---

<sup>36</sup> Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen*, 93

4) Kepala Madrasah sebagai Supervisor

Peran ini ditunjukkan oleh kepala madrasah sebagai dorongan untuk meningkatkan kesadaran tenaga pendidik dan keterampilan tenaga pendidik dalam menjalankan tugasnya.

5) Kepala Madrasah sebagai Leader

Kepala Madrasah sebagai leader harus bisa memberikan petunjuk dan pengawasan, serta melakukan komunikasi secara 2 arah dalam memberikan tugas.

6) Kepala Madrasah sebagai Innovator

Kepala madrasah harus memiliki strategi dalam menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, menjadi teladan seluruh tenaga kependidikan, dan dituntut untuk dapat menemukan dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

7) Kepala Sekolah/Madrasah sebagai Motivator

Dalam menjalankan perannya sebagai motivator, kepala madrasah dituntut untuk dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada para guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya, selain itu kepala madrasah dituntut untuk dapat memiliki strategi dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendiknnya.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Mulyasa E, "*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*", (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 97-98

#### e. Gaya Kepemimpinan

Ada perbedaan antara strategi, model, dan gaya kepemimpinan. Menurut Sudjana, strategi merupakan suatu pola/cara yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan guna mencapai suatu tujuan.<sup>38</sup>

Model kepemimpinan merupakan suatu cara untuk mempengaruhi dan membimbing seseorang sehingga mendapatkan kepatuhan dan keikhlasan dalam menjalankan tugasnya.<sup>39</sup>

Gaya kepemimpinan menurut pendekatan perilaku adalah suatu pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat oleh bawahannya.<sup>40</sup>

Pada dasarnya ada sedikit persamaan antara model dan gaya kepemimpinan. Model didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan berdasarkan perilaku dan keterampilan seorang pemimpin yang kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Sedangkan gaya kepemimpinan mengacu pada tindakan atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yang berguna untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Pada penelitian ini, peneliti lebih berfokus pada gaya kepemimpinan.

---

<sup>38</sup> Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 29.

<sup>39</sup> Rasmiati Muis, "Model Kepemimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan pada Kementerian Agama Kab. Pinrang", *Jurnal Kajian Manajemen Dakwah*, No.1, 2019, 1.

<sup>40</sup> Nurkolis, "Manajemen Berbasis Sekolah", (Jakarta: Grasindo, 2003), 167.

Veithzal Rivai dalam bukunya menjelaskan ada 3 gaya kepemimpinan yang menjadi dasar dan langkah efektif yang dapat digunakan oleh pemimpin, diantaranya:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter/Otokrasi

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang dan pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Otokrasi berasal dari kata *oto* yang artinya diri sendiri dan *kratos* yang berarti pemerintahan. Jadi otokrasi adalah memiliki pemerintah dan menentukan sendiri.<sup>41</sup> Otokrasi adalah pemerintahan atau kekuasaan yang memiliki kekuasaan penuh dan tidak terbatas. Mereka yang memegang kekuasaan disebut otokrat, biasanya diciptakan oleh para pemimpin dengan menggunakan jabatan raja atau sistem pemerintahan.<sup>42</sup> Sedangkan didalam lingkup pendidikan, yang pemimpin bukan raja tetapi kepala madrasah. Adapun beberapa ciri kepala madrasah yang menggunakan gaya otoriter, yaitu:

- a) Seorang kepala madrasah memiliki wewenang penuh terhadap kebijakan dan penetapan peraturan sekolah.
- b) Teknik dan tahap-tahap kegiatan ditentukan oleh kepala madrasah sehingga membatasi kreativitas.
- c) Kepala madrasah biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dari setiap anggota.

---

38. <sup>41</sup> M.Moh. Rifa'i, "Administrasi dan Supervisi Pendidikan", (Bandung: Jemmar, 1986),

<sup>42</sup> Puis A.Partanto dan Dahlan Al Barry, "Kamus Ilmiah", (Surabaya: Arkola, 1994), 952.



d) Kepala sekolah cenderung bersikap pribadi atau tidak mau menerima kritikan atau saran dari bawahan.<sup>43</sup>

Dalam gaya ini, pemimpin adalah penguasa dan yang dipimpin merupakan yang dikuasai, termasuk dalam gaya ini adalah setiap pemimpin mengatakan sesuatu maka bawahan harus mengerjakan apa yang diperintahkan. Bahkan setiap tugas maupun perintah yang diberikan oleh pemimpin dilaksanakan tanpa adanya konsultasi dan musyawarah dengan bawahannya. Semua kebijaksanaan juga ditetapkan oleh pemimpin dan dilaksanakan oleh bawahan. Selain itu pemimpin membatasi hubungan dengan anggotanya dalam keadaan formal dan tidak ingin akrab ataupun ramah. Kepemimpinan otoriter didasarkan pada kekuasaan dan paksaan, yang harus selalu dipatuhi. Pemimpin selalu ingin berperan sebagai pemain tunggal pada “*one an show*”.<sup>44</sup>

Kepala sekolah dengan Gaya otoriter biasanya tidak terbuka,

tidak ingin menerima kritik atau berinteraksi dengan guru, hanya memberi petunjuk tentang apa yang harus dilakukan dan menanamkan disiplin melalui paksaan dan hukuman. Kepala sekolah yang otoriter juga percaya bahwa dia bertanggung jawab atas segalanya dan selalu menganggap dirinya orang yang paling berkuasa. Maka dari itu, kepemimpinan dengan gaya otoriter tidak

---

<sup>43</sup> Anggraini Naskawati, “*Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin Kerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Kota Mataram NTB*”, (Tesis, Universitas Negeri Malang, 2003), 94.

<sup>44</sup> Kartini Kartono, “*Pemimpin dan Kepemimpinan*”, (Jakarta: Rajawali Press), 38.



tepat jika diterapkan dalam dunia pendidikan, sebab dalam pendidikan diperlukannya kerjasama antara kepala sekolah dengan guru/staff untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan.

## 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang berlandaskan demokrasi yang pelaksanaannya disebut kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*). Kepemimpinan partisipasi adalah suatu cara pemimpin yang kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok”.<sup>45</sup> Gaya kepemimpinan ini mengutamakan orang. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai pribadi dengan kemampuan, kemauan, pemikiran, minat, perhatian, dan pendapat yang berbeda. Setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikutsertakan dalam semua kegiatan dengan posisi dan wewenangnya masing-masing guna tercapainya tujuan bersama.

Kepala madrasah yang demokratis memerankan dirinya sendiri sebagai pengarah pemberi petunjuk, pembimbing bantuan kepada anggotanya. Dalam suasana kerja, kepala sekolah akan ikut serta dan membuka interaksi dengan anggotanya. Kebijakan dan

---

<sup>45</sup> Kartini Kartono, “*Pemimpin dan Kepemimpinan*”, (Jakarta: Rajawali Press), 73.

berbagai keputusan disesuaikan dengan tuntutan-tuntutan situasi kelompok, maksudnya adalah kepala sekolah bekerjasama dengan anggota secara aktif dalam merumuskan kebijakan umum, program kerja dan keputusan penting lembaga itu sendiri. Adapun beberapa ciri kepala madrasah yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a) Kepala sekolah dan tenaga pendidik bersama-sama berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah.
- b) Kepala sekolah harus berupaya untuk menghargai potensi setiap individu.
- c) Para anggota atau kelompok bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka inginkan tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya.
- d) Kepala sekolah bersifat obyektif dalam menerima pujian dan kritikan.<sup>46</sup>

### 3) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Secara harfiah, *laissez faire* berarti membolehkan dan *faire* berarti bebas. Oleh karena itu, gaya manajemen *Laissez-faire* adalah gaya manajemen bebas. Kepemimpinan bebas adalah kemampuan untuk membuat orang lain bekerja sama melalui berbagai kegiatan ditangan bawahan untuk mencapai tujuan yang

---

<sup>46</sup> Anggraini Naskawati, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin Kerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Kota Mataram NTB", 94.

telah ditetapkan. Dengan gaya manajemen ini, pemimpin tidak melepaskan kepemimpinannya, melainkan ia membiarkan bawahannya melakukan sesuatu yang diinginkannya sendiri. Pemimpin juga tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Pembagian kerja dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan, secara harfiah tanpa instruksi atau saran dari manajer. Gaya kepemimpinan ini dapat diimplementasikan pada sekolah yang memiliki sumber daya manusia dan alam yang benar-benar baik serta mampu merencanakan segala kebutuhan sekolah secara mandiri.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah kebalikan dari gaya kepemimpinan otoriter. Jika gaya kepemimpinan otoriter lebih cenderung mendominasi, akan tetapi gaya kepemimpinan ini persoalan sepenuhnya diserahkan kepada anggota.

Kepala madrasah yang menggunakan gaya kepemimpinan tersebut biasanya memposisikan dirinya sebagai penonton, dikarenakan dirinya menganggap bahwa pemimpin tidak perlu terlalu banyak mengeluarkan ide atau pendapat agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggotanya.<sup>47</sup> Gaya kepemimpinan ini, dapat menimbulkan suasana kerja dalam berbagai masalah, seperti berbagai konflik kesimpang siuran kerja dan kesewenang-wenangan oleh masing-masing individu karena memiliki keinginan

---

<sup>47</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, 271.

yang berbeda satu sama lainnya. Adapun beberapa ciri gaya kepemimpinan *laissez faire*, yaitu:

- a) Kepala sekolah memberikan suatu keleluasaan penuh dalam mengambil berbagai keputusan baik secara kelompok maupun individual dengan minimum partisipasi pemimpin bahkan terkesan acuh tak acuh.
- b) Kepala sekolah memberikan keleluasaan mutlak kepada anggotanya dalam menetapkan sesuatu yang bermanfaat bagi kemajuan organisasinya tanpa adanya bimbingan dari pemimpin.
- c) Kepala sekolah tidak sama sekali berpartisipasi dalam suatu organisasi yang dipimpin.
- d) Kepala sekolah memberikan komentar spontan atas kreativitas anggota dan yang tidak sama sekali berusaha untuk menilai atau memberikan evaluasi terhadap kinerja guru.<sup>48</sup>

Seorang pemimpin yang benar dewasa dan mengerti akan tujuan serta cita-cita bersama yang akan dicapai cocok untuk memakai gaya kepemimpinan tersebut.<sup>49</sup>

#### **f. Model Kepemimpinan Kontingensi & Situasional**

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan tergantung pada keadaan atau situasi. Situasi adalah suatu keadaan dimana

<sup>48</sup> Angraini Naskawati, *Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Mengajar, dan Disiplin Kerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Kota Mataram*, 94.

<sup>49</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 37.

pemimpin beroperasi. Dalam menerapkan teori yang berdasarkan situasi atau biasa disebut dengan teori kepemimpinan situasional, pemimpin harus didasarkan pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi serta memperhatikan terhadap kondisi para anggotanya. Dalam teori kepemimpinan situasional, kondisi bawahan adalah salah satu hal yang harus diperhatikan. Adapun 2 teori dalam Veithzal Rivai mengenai teori kepemimpinan situasional, yaitu:

1) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Leadership Contingency Model*)

Teori ini dikembangkan oleh Fred E. Fielder yang menghubungkan antara perilaku pemimpin dengan situasi yang sedang dihadapi. Fielder juga menganggap bahwa dalam situasi berbeda juga dibutuhkan suatu pendekatan yang berbeda.

Model ini juga menunjukkan 3 variabel utama yang dapat menguntungkan maupun tidak menguntungkan seorang pemimpin, diantaranya:

- a) Hubungan antara pemimpin dan anggota.
- b) Tingkatan struktur tugas yang harus dilaksanakan oleh kelompok.
- c) Kedudukan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki.

Pada akhirnya, model kepemimpinan kontingensi dari Fielder adalah perilaku kepemimpinan yang efektif dan tidak berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi yang terjadi.<sup>50</sup>

## 2) Model Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Dalam buku Veithzal Rivai, Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa pemimpin harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya. Selain itu pemimpin juga harus mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan kerjanya. Dengan artian lain, pemimpin harus memiliki kemampuan yang bervariasi. Ada beberapa dasar dari model kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard dalam Veithzal Rivai, diantaranya:

- a) Tingkat bimbingan dan pengarahan tugas yang diberikan oleh pemimpin.
- b) Tingkat dukungan sosio emosional yang disediakan pemimpin.
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>50</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 46.

Dalam teori Hersey-Blanchard mengenai kepemimpinan situasional, ada 4 tingkat kematangan diri individu, yaitu:

a) Tingkat Kematangan Anggota Rendah

Pada tingkat ini, ciri-ciri yang dimiliki oleh anggota adalah tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas rendah dan minimnya tanggungjawab dari anggota itu sendiri.

b) Tingkat Kematangan Anggota Rendah ke Sedang

Pada tingkatan ini, para anggota memiliki ciri tidak mampu melaksanakan tugas tetapi mau untuk bertanggungjawab.

c) Tingkat Kematangan Anggota Sedang ke Tinggi

Pada tingkat ini anggota mampu melaksanakan namun tidak mau melaksanakan tugas dikarenakan tidak yakin akan keberhasilan tugas yang akan dilaksanakan.

d) Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Pada tingkat ini anggota mau dan mampu, yaitu mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas maupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi dalam tanggungjawabnya.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, 48.



## 2. Konflik

### a. Pengertian Konflik

Menurut Robbins mengemukakan bahwa konflik merupakan proses yang diawali ketika salah satu pihak merasakan bahwa terdapat pihak lain yang telah terkena dampak negatif atau akan berdampak negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama.

Menurut Kreitner dan Kinicki menjelaskan bahwa konflik adalah proses dimana suatu pihak merasakan bahwa kepentingannya ditantang atau bahwa mereka secara negatif mempengaruhi pihak lain.

Sedangkan Winardi mengemukakan bahwa konflik bisa berarti sebagai situasi yang terdapat kognisi, tujuan, atau emosi yang tidak sesuai antara satu dengan lainnya pada diri seseorang maupun dengan diri orang lain yang kemudian menyebabkan timbulnya suatu pertentangan atau interaksi yang sifatnya antagonistik.

Dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa konflik yaitu situasi dimana individu merasa tidak nyaman atau merasa ditentang oleh individu lain yang mengakibatkan perbedaan pendapat mengenai tujuan yang ingin dicapai sehingga terjadilah suatu perselisihan antara satu dengan yang lainnya.

Salah satu teori tentang konflik yang dikemukakan oleh Georg Wilhelm Friedrich Hegel atau biasa disebut dengan Teori Dialektika Hegel dalam buku Wirawan menjelaskan bahwa setiap gerakan proses atau kemajuan merupakan hasil konflik dengan proses tertentu. Proses

konflik tersebut adalah pertentangan antara tesis, antitesis, dan sintesis. Tesis merupakan ide atau gerakan historis. Ide atau gerakan berisi ketidaksempurnaan yang disebut antitesis, dan dari hasil keduanya muncul pendapat ketiga yang disebut sintesis. Adapun teori kedua yaitu teori sistem organisasi, yang dikemukakan oleh Ludwig Von Bertalanffy dalam Wirawan, yaitu untuk memahami sesuatu kita harus memahami keseluruhan dari sesuatu tersebut. Dalam kata lain untuk memahami konflik kita harus memahami konflik tersebut secara keseluruhan.<sup>52</sup>

Konflik yang tidak dikelola dengan baik dan bijak akan dapat merugikan serta merusak kegiatan dan tujuan organisasi yang berlangsung. Konflik dapat terjadi karena berbagai sebab, seperti ketika dua orang atau lebih bertentangan satu sama lain dan tidak bisa berkompromi karena memiliki kesimpulan yang berbeda-beda. Jika dilihat dari jenisnya, ada 2 jenis konflik yaitu konflik substantif dan konflik emosional. Konflik substantif meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal, seperti tujuan-tujuan, alokasi sumber daya, distribusi, imbalan, kebijakan, dan prosedur serta penugasan pekerjaan dalam suatu organisasi. Sedangkan konflik emosional timbul dikarenakan perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, rasa takut, dan

---

<sup>52</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2016), 42.

sikap menentang, maupun perselisihan antar pribadi dalam suatu organisasi.<sup>53</sup>

#### **b. Jenis-Jenis Konflik**

Menurut Winardi didalam organisasi terdapat 6 jenis konflik diantaranya, yaitu :

##### 1) Konflik di dalam diri individu ( Konflik Intrapersonal)

Konflik ini dapat terjadi apabila seseorang tidak yakin dengan pekerjaannya atau disebabkan dengan adanya tuntutan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan individu sehingga berbentuk dengan tuntutan-tuntutan lainnya. Konflik ini juga bisa terjadi apabila seseorang diberikan harapan tinggi yang tidak sesuai dengan kemampuannya.<sup>54</sup>

##### 2) Konflik antar individu ( Konflik Interpersonal)

Konflik ini terjadi antara dua individu atau lebih, dimana setiap individu memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai yang berbeda-beda.

Konflik ini juga sering timbul dikarenakan adanya tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan. Sering terjadinya konflik ini dikarenakan individu konstan berinteraksi dengan individu lain sehingga lebih mudah menemukan berbagai perbedaan.<sup>55</sup>

Konflik interpersonal yang terjadi berawal berawal dari adanya pertentangan baik pandangan, tindakan, maupun komunikasi yang

---

<sup>53</sup> Abai Manupak Tambunan, dkk, “Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Full Day School”, Jurnal Pendidikan, No.6 (Juni:2017), 850.

<sup>54</sup> Eko Sudarmanto, dkk, *Manajemen Konflik*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 36.

<sup>55</sup> Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, 36.

berujung dengan kesalahpahaman. Menurut Johson banyak peneliti yang menyimpulkan bahwa pemberian *punishment* (hukuman) tidak dapat memecahkan konflik interpersonal pada siswa dengan hasil positif yang ditunjukkan oleh peningkatan perilaku positif siswa. Dalam perihal konflik, Johan Galtung menciptakan sebuah teori segitiga ABC yang menggambarkan aspek-aspek kunci dalam berlangsungnya konflik. Aspek-aspek itu diantaranya *attitude* (sikap), *behavior* (perilaku), *contradiction* (kontradiksi). Ketiga aspek tersebut saling berpengaruh dan dapat menimbulkan solusi dalam penyelesaian konflik.<sup>56</sup>

Adapun beberapa jenis-jenis konflik interpersonal, diantaranya :

- a) *Pseudo Conflict*, merupakan terjadinya konflik interpersonal dikarenakan kesalahfahaman. Orang-orang yang terlibat dalam jenis konflik ini merasa memiliki tujuan yang berbeda namun kenyataannya sama. Cara menyelesaikan konflik ini adalah dengan memberikan kesempatan kepada mereka yang terlibat konflik untuk memberikan klarifikasi terkait adanya kesalahfahaman yang terjadi.
- b) *Fast Conflict*, merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan memiliki pendapat atau informasi yang berbeda mengenai suatu hal. Cara menyelesaikan konflik ini adalah

---

<sup>56</sup> Refia Juniarti, Budi Purwoko, “Studi Kasus Dinamika Psikologis Konflik Interpersonal Siswa merujuk Teori Segitiga ABC Konflik Galtung dan Kecenderungan Penyelesaiannya pada Siswa Kelas XII Jurusan Multimedia (MM) di SMK Mahardhika Surabaya”, Jurnal BK UNESA, No. 02 (2014), 366.

cukup memeriksa sumber informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

c) *Value Conflict*, merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan adanya perbedaan mengenai nilai-nilai pribadi yang dapat memicu ketidaksepakatan. Cara menyelesaikan konflik ini adalah dengan cara menerima dan tidak memaksakan pendapat nilai-nilai orang lain.

d) *Policy Conflict*, merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan adanya perbedaan pendapat mengenai rencana tindakan atau strategi pemecahan masalah dalam situasi tertentu dengan oranglain. Sebagai contoh seseorang yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan dan orang lain melihat dengan kemampuan yang berbeda, maka hal ini dapat memicu terjadinya *policy conflict*.

e) *Ego Conflict*, merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan tidak mau mengalah diantara salah satu individu untuk dapat menyelesaikan masalah, sehingga bertumbuhlah dengan jenis konflik lain yang semakin sulit untuk diselesaikan. Cara menyelesaikan konflik ini adalah salah satu pihak harus mengalah.

f) *Meta Conflict*, merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan adanya perseteruan yang disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif. Adapun cara untuk

menyelesaikan konflik ini adalah dengan melakukan komunikasi yang jelas antara pihak yang bersangkutan.

- g) *Trust Conflict*, merupakan konflik interpersonal dikarenakan adanya ketidakpercayaan antara satu dengan yang lain.

Adapun jenis-jenis konflik interpersonal menurut Wirawan, yaitu:

- a) Konflik antarmanajer, bentuk konflik ini terjadi diantara manajer organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi, konflik ini dapat terjadi ketika di dalam suatu perusahaan/organisasi memiliki lebih dari satu pemimpin, contoh dari konflik ini adalah ketika adanya ketidaksamaan tujuan antara dua pemimpin dari divisi yang berbeda sehingga menyebabkan terhambatnya suatu pekerjaan dan menimbulkan adanya konflik antar keduanya.

- b) Konflik antar pegawai dan manajer, konflik ini terjadi antara manajer unit kerja dan karyawan dibawahnya. Objek ini sangat

bervariasi tergantung dari aktivitas organisasi, konflik ini dapat terjadi ketika adanya perselisihan atau perbedaan pendapat antara manajer dengan bawahannya, contoh dalam dunia pendidikan adalah kepala madrasah dengan guru.

- c) Konflik hubungan industrial, konflik ini terjadi antara organisasi/perusahaan dan karyawannya, contoh dari konflik ini adalah ketika ada pemutusan hubungan kerja (PHK) secara sepihak oleh perusahaan/organisasi.

d) Konflik antar kelompok kerja, dalam organisasi terdapat sejumlah kelompok kerja yang melaksanakan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama, contoh konflik ini dalam dunia pendidikan adalah konflik antara guru dengan guru, dan siswa dengan siswa. Hal itu dikarenakan keduanya memiliki peranan masing-masing namun memiliki satu tujuan yang sama.

e) Konflik interest, konflik yang bersifat individual dan interpersonal. Konflik ini terjadi dalam diri individual yang terlibat konflik.<sup>57</sup>

### 3) Konflik Intra Kelompok

Konflik ini dapat muncul ketika seseorang dalam kelompok bertindak berbeda dari target. Konflik ini memiliki 2 kategori yaitu konflik substansif dan konflik afektif. Konflik utama mengacu pada ketidaksepakatan antara anggota kelompok. Pada saat yang sama,

konflik afektif dikaitkan dengan reaksi emosional yang muncul ketika ada perbedaan di antara orang-orang.

### 4) Konflik Antar Kelompok

Konflik yang timbul karena saling ketergantungan, perbedaan, persepsi, tujuan dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.

---

<sup>57</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 56.



### 5) Konflik Intra Organisasi

Konflik ini merupakan konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Adapun jenis konflik ini ada 4 jenis, yaitu :

a) Konflik vertikal muncul karena atasan berusaha mengendalikan bawahannya dan bawahan menentang atasan, contohnya adalah konflik atau permasalahan yang muncul diantara kepala madrasah dengan guru dikarenakan adanya pertentangan dalam diri individu kepada perintah atau tugas kepala madrasah.

b) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara orang-orang yang memiliki kedudukan/status yang sama. Muncul untuk karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi, contoh dari konflik ini dapat berupa konflik antara guru dengan guru, dan siswa dengan siswa, dikarenakan keduanya sama-sama memiliki kedudukan yang sama di dalam satu organisasi.

c) Konflik antara lini dan staf disebabkan oleh perbedaan persepsi staf dalam pengambilan keputusan manajer lini/penyelia.

d) Konflik peran, konflik ini dapat muncul ketika seseorang memiliki lebih dari satu peran.

### 6) Konflik Antar Organisasi

Konflik antar organisasi dapat dinamakan persaingan (kompetisi). Dengan kata lain, konflik ini bergantung pada

tindakan organisasi yang berdampak negatif terhadap organisasi lain.

### c. Aspek – Aspek Konflik Interpersonal

Menurut Boles, James, W. Gary Howard & Heather H Donofrio, ada 5 indikator adanya konflik interpersonal, diantaranya:

#### 1) Tekanan kerja

Tuntutan pekerjaan berhubungan dengan tekanan yang berasal dari beban kerja dan waktu yang berlebihan, misalnya pekerjaan yang memiliki deadline mendadak atau deadline cepat.

#### 2) Banyaknya tuntutan tugas

Tugas yang banyak dan menumpuk dan harus dapat segera diselesaikan oleh karyawan sehingga menyebabkan karyawan untuk dapat membagi waktunya agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

#### 3) Kurangnya kebersamaan keluarga

Teori ini memiliki asumsi bahwa setiap individu cenderung memenuhi kebutuhan pribadinya sendiri sehingga menimbulkan konflik yang terjadi didalam keluarganya. Hal ini dapat mempengaruhi kepribadian individu yang lebih sensitif dan menimbulkan konflik dengan teman atau organisasinya.

#### 4) Konflik komitmen dan tanggungjawab terhadap pekerjaan

Komitmen karyawan merupakan tingkatan dimana seorang karyawan berjanji atau memiliki ikatan dengan perusahaan atau

organisasi dan bertanggungjawab akan tugas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan dari suatu organisasi.<sup>58</sup>

#### d. Ciri – Ciri Konflik Interpersonal

Ada beberapa ciri mengenai konflik interpersonal yang dikemukakan oleh Wahyudi dalam Nawawi, yaitu:

- 1) Adanya perbedaan pendapat atau pertentangan antara individu dengan individu lainnya maupun kelompok.
- 2) Adanya perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan oleh perbedaan pendapat dalam menafsirkan tujuan organisasi.
- 3) Adanya perbedaan mengenai norma dan nilai-nilai dari individu maupun kelompok.
- 4) Adanya sikap atau perilaku yang menyimpang sehingga menghalangi atau menghambat pihak lain dalam menjalankan tugasnya dan memperebutkan sumber daya manusia dalam organisasi yang terbatas.<sup>59</sup>

#### e. Strategi Penyelesaian Konflik

Menurut Thomas dan Kilmann dalam Wirawan menjelaskan bahwa terdapat beberapa cara/strategi penyelesaian konflik, yaitu :

- 1) Menghindar / *Avoiding*

Menghindar / *avoiding* adalah salah satu cara penyelesaian konflik dengan cenderung menghindari konflik. Menghindari

---

<sup>58</sup> Jelita Rachmayanti, “Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Konflik Kerja pada Supir Taksi Kobata di Purwokerto”, (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Purwokerto, 2017), 14.

<sup>59</sup> Jelita Rachmayanti, “Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Konflik Kerja pada Supir Taksi Kobata di Purwokerto”, 15.

konflik dapat dilakukan ketika isu atau masalah yang menyebabkan konflik tidak terlalu penting. Menghindar juga sebagai strategi untuk menenangkan diri bagi pihak-pihak yang terlibat konflik.

Strategi ini menunjukkan rendahnya perhatian terhadap diri sendiri dan orang lain. Gaya strategi ini juga memiliki ciri sebagai sikap tidak peduli terhadap isu atau pihak yang terlibat konflik. Orang yang menerapkan gaya ini tidak mau mengakui di depan umum bahwa ada konflik yang harus segera diselesaikan.<sup>60</sup>

## 2) Mengakomodasi

Mengakomodasi merupakan salah satu cara penyelesaian konflik dengan mengumpulkan pendapat berbeda dari berbagai pihak yang berkonflik. Dengan mengumpulkan pihak, harapannya bisa menemukan jalan keluar namun dengan tetap mengutamakan kepentingan salah satu pihak yang berkonflik. Dalam artian lain, cara ini memberikan kesempatan kepada orang lain untuk

menemukan pemecahan masalahnya. Namun, kelemahan dari cara ini adalah masih bisa menimbulkan konflik baru dan perlu dilakukan evaluasi secara berkala/lanjutan.

## 3) Kompromi / Negosiasi

Kompromi atau negosiasi merupakan salah satu penyelesaian konflik dengan cara menawarkan dan memberikan sesuatu pada waktu yang bersamaan kepada setiap orang yang

---

<sup>60</sup> Machfudz, dkk, Manajemen Konflik Madrasah Tapal Kuda Masa Pandemi, (Sumatera Barat: Cendekia Muslim, 2023), 19.

terlibat konflik, serta saling memberi dan menerima dan juga meminimalisir timbulnya konflik baru dan dapat menguntungkan semua pihak untuk mencari jalan tengah.

#### 4) Pemecahan Masalah / Kolaborasi

Pemecahan masalah atau kolaborasi merupakan strategi penyelesaian konflik dengan bekerjasama supaya mendapatkan hasil yang memuaskan dan saling menguntungkan. Dalam strategi ini, perlu adanya komitmen untuk mendukung dan memperhatikan satu sama lain sehingga semua kepentingan dari berbagai pihak yang terlibat dapat dicapai dan mendapatkan hasil *win-win solution* (menang-menang).<sup>61</sup>



---

<sup>61</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 140.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Margono mengatakan, bahwa penelitian kualitatif adalah langkah-langkah penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa bentuk tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati.<sup>62</sup> Adapun jenis penelitian ini adalah deskriptif dimana penelitian ini menguraikan berbagai informasi yang diteliti dengan subjek dan objek dengan apa adanya dan kondisi lapang yang sesuai fakta termasuk tentang hubungan, sikap, kegiatan, pandangan, serta proses yang sedang berlangsung juga dampak dari suatu fenomena. Penelitian deskriptif juga memberikan gambaran kondisi yang sesuai dengan fakta dan apa adanya serta tidak manipulatif.

Peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis kualitatif deskriptif dikarenakan peneliti ingin melakukan sebuah kegiatan yaitu analisis dan kajian secara mendalam serta untuk mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah lokasi atau tempat yang menunjukkan dimana penelitian itu dilaksanakan.<sup>63</sup> Lokasi ini digunakan untuk memperoleh data

---

<sup>62</sup> Margono, "Penelitian Kualitatif", (Jakarta: Rineka Cipta, 2008) 77.

<sup>63</sup> Tim Penyusun, "Pedoman Penulisan Karya Ilmiah", ( Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq 2021)

dan hasil oleh peneliti. Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja yang bertempat di Jl. Buk Sidodadi No.16, Dusun Sumberjo, Desa Umbulsari, Kecamatan Umbulsari, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur, 68166.

Madrasah Ibtidaiyah Aswaja merupakan lembaga swasta dan termasuk kedalam jenis sekolah yang masih dalam tahap berkembang. Meskipun lokasi sekolah yang kurang strategis, namun dari informasi yang peneliti dapatkan, sekolah ini memiliki beberapa prestasi yang tidak jauh berbeda dengan sekolah unggul lainnya. Alasan peneliti mengambil lokasi ini untuk dijadikan penelitian adalah dalam tahap berkembangnya sebuah lembaga, pasti akan ada hambatan yang dihadapi oleh kepala sekolah yang bisa disebut dengan konflik atau permasalahan. Konflik tersebut bisa terjadi dari dalam lembaga maupun dari luar lembaga, peneliti ingin mengetahui bagaimana cara kepala madrasah dalam menangani konflik terutama yang terjadi didalam lembaga itu sendiri. Selain itu, lembaga ini juga memiliki program keagamaan yang sangat bagus dan berkembang, salah satunya adalah rutinitas menghafal al-qur'an yang dimulai dari menghafal juz amma dan sholat dhuha berjamaah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti serta informasi dari para wali murid dan masyarakat sekitar, menyatakan bahwa hafalan juz amma dan kedisiplinan siswa dalam ibadah juga sangat bagus dan baik. Selain itu, di lembaga ini belum pernah ada yang melaksanakan penelitian tugas akhir.



Maka dari itu, peneliti memilih lokasi tersebut untuk mendapatkan hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal.

### C. Subyek Penelitian

Subjek penelitian merupakan mereka yang mengetahui dan memahami bagaimana kondisi yang sebenarnya di lapangan. Dalam artian lain, subjek penelitian merupakan pihak-pihak yang dapat dijadikan sebagai informan untuk dapat memperoleh informasi yang valid. Pada bagian ini, peneliti mencantumkan beberapa pihak untuk dijadikan sebagai subyek penelitian sesuai dengan keterkaitan fokus penelitian skripsi ini.

Pemilihan subjek atau informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive*. *Purposive* merupakan salah satu teknik dalam mengambil suatu subjek dengan mempertimbangkan beberapa hal. Pertimbangan yang dimaksud adalah memilih orang yang dianggap memiliki berbagai informasi yang dibutuhkan oleh peneliti atau bisa juga dengan orang yang memiliki kekuasaan didalam lembaga tersebut.

Melalui teknik *purposive* ini, terdapat beberapa subjek atau informan dalam penelitian ini, yaitu :

Pertama yaitu Kepala Madrasah Ibtida'iyah Aswaja, Radliyah, S.Pd.I. Peneliti memilih kepala madrasah untuk dijadikan sebagai subyek atau informan dikarenakan sesuai dengan fokus penelitian yang diambil oleh peneliti sehingga akan memudahkan peneliti untuk mengetahui secara lebih mendalam tentang lembaga seperti sejarah, visi, misi, tujuan, kebijakan-

kebijakan di dalam lembaga, dan konflik-konflik yang terjadi di dalam lembaga.

Kedua yaitu wali kelas VI Madrasah Ibtida'iyah Aswaja, Faizatuz Zahro, S.Pd. Peneliti memilih wali kelas VI untuk dijadikan sebagai informan dikarenakan seorang wali kelas lebih mengetahui apa yang terjadi dengan para anak didiknya sehingga memudahkan peneliti untuk menggali informasi mengenai konflik yang terjadi diantara siswa, sikap atau perilaku kepala madrasah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, dan sesuai dengan fokus penelitian skripsi ini.

Ketiga, yaitu wali kelas I Madrasah Ibtida'iyah Aswaja, Marfu'ah, S.Pd. Peneliti memilih wali kelas I untuk dijadikan sebagai informan dikarenakan seorang wali kelas lebih mengetahui apa yang terjadi dengan para anak didiknya sehingga memudahkan peneliti untuk menggali informasi mengenai konflik yang terjadi diantara siswa, sikap atau perilaku kepala madrasah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, dan sesuai dengan fokus penelitian skripsi ini.

Keempat, siswa-siswi kelas VI Madrasah Ibtida'iyah Aswaja. Peneliti memilih siswa-siswi kelas VI untuk dijadikan sebagai subyek atau informan dikarenakan siswa-siswi kelas VI lebih mudah untuk melakukan komunikasi dengan peneliti sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan data.

Kelima, salah satu wali murid. Peneliti memilih wali murid untuk dijadikan subjek atau informan dikarenakan pernyataan wali murid akan menguatkan pernyataan-pernyataan sebelumnya terutama pernyataan oleh

siswa-siswi. Wali murid sebagai mediator untuk mengetahui secara lebih mendalam terkait penanganan kepala madrasah dalam menangani konflik antar siswa.

**Tabel 3.1**  
**Subjek Penelitian**

No	Nama Informan	Status	Keterangan
1.	Radliyah, S.Pd.I	Kepala Madrasah MI Aswaja	Selaku kepala madrasah yang memiliki wewenang dan tanggungjawab terhadap semua kegiatan yang ada di MI Aswaja.
2.	Faizatuz Zahro, S.Pd	Wali kelas VI	Selaku wali kelas maupun guru pengajar yang bertanggungjawab membimbing dan mendampingi siswa-siswi di MI Aswaja.
3.	Marfu'ah, S.Pd	Wali kelas I	Selaku wali kelas maupun guru pengajar yang bertanggungjawab membimbing dan mendampingi siswa-siswi di MI Aswaja.
4.	Siswa-siswi MI Aswaja	Siswa-siswi MI Aswaja	Orang yang melaksanakan kegiatan belajar dan aktivitas lainnya di sekolah.
5.	Sumaryanti	Wali Murid MI Aswaja	Perwakilan orangtua yang dimintai pendapat dan informasi terkait konflik yang terjadi antar siswa.

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

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data secara akurat, valid, dan dapat dipercaya. Untuk

dapat menghasilkan hasil penelitian, teknik yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

### 1. Observasi

Observasi merupakan suatu metode dalam melakukan pengumpulan dan pencatatan data secara sistematis terhadap objek yang diteliti dengan cara mengamati atau meneliti. Dalam observasi, peneliti harus mengamati secara langsung di lapangan.<sup>64</sup> Observasi yang dilakukan peneliti berdasarkan kedudukan peneliti dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi pasif, dimana peneliti hanya melakukan penelitian dan sebagai pengumpul data.

Dalam observasi ini, peneliti mengamati secara langsung terkait dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja.

**Tabel 3.2**  
**Observasi**

No	Fokus	Indikator
1.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Kepala Madrasah dengan Guru.	a. Kemampuan sebagai pemimpin. b. Kemampuan motivasi dan komunikasi. c. Kemampuan dalam pengambilan keputusan. d. Kemampuan dalam mengendalikan emosi. e. Bentuk tanggungjawab sebagai pemimpin. f. Kemampuan dalam menangani konflik.
2.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Guru dengan Guru.	a. Kemampuan sebagai pemimpin. b. Kemampuan motivasi dan komunikasi. c. Kemampuan dalam pengambilan keputusan. d. Kemampuan dalam mengendalikan

<sup>64</sup> Burhan Bungin, "Analisis data Penelitian Kualitatif", (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 70-71

		emosi. e. Bentuk tanggungjawab sebagai pemimpin. f. Kemampuan dalam menangani konflik.
3.	Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Siswa dengan Siswa.	a. Kemampuan sebagai pemimpin. b. Kemampuan motivasi dan komunikasi. c. Kemampuan dalam pengambilan keputusan. d. Kemampuan dalam mengendalikan emosi. e. Bentuk tanggungjawab sebagai pemimpin. f. Kemampuan dalam menangani konflik.
4.	Strategi Penyelesaian Konflik	a. Menghindar b. Mengakomodasi c. Kompromi/Negosiasi d. Menyelesaikan masalah / kolaborasi.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi yang dilakukan oleh satu orang atau lebih, dimana terdapat seseorang yang ingin mendapatkan informasi dan memberikan informasi berdasarkan tujuan tertentu.<sup>65</sup> Wawancara juga diartikan sebagai proses interaksi antara pewawancara dan narasumber dengan melibatkan beberapa pertanyaan untuk mendapatkan suatu informasi baik secara tatap muka atau dengan alat komunikasi lainnya.

Menurut Esterberg dalam Sugiyono mengemukakan ada 3 macam jenis wawancara, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti sudah mengetahui tentang informasi yang telah diperoleh. Wawancara semi

<sup>65</sup> Dedi Mulyana, "Metodologi Penelitian Kualitatif", (Bandung: Rosdakarya, 2006), 120.

terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data yang lebih bebas dan leluasa jika dibandingkan dengan wawancara terstruktur, wawancara ini juga bertujuan untuk mendapatkan permasalahan secara lebih terbuka. Sedangkan wawancara tak terstruktur adalah wawancara bebas dimana pewawancara tidak menggunakan pedoman wawancara, dalam jenis ini untuk mendapatkan informasi atau gambaran maka peneliti bisa melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang mewakili untuk diberikan suatu pertanyaan, dan peneliti belum mengetahui secara pasti tentang data apa yang akan diperoleh.<sup>66</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur yang dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran atau informasi secara terbuka dan pihak yang diwawancara bisa mengemukakan ide serta pendapatnya. Peneliti juga menyusun beberapa pertanyaan yang akan diajukan agar mendapatkan jawaban yang fokus terkait gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja.

### 3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono dokumentasi adalah laporan serta keterangan yang dapat mendukung untuk mendapatkan hasil penelitian. Dokumentasi juga merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi baik dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar.

---

<sup>66</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D", (Bandung: Alfabeta, 2008), 73.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi dalam berbagai bentuk yang terkait dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja.

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

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih data yang penting, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Berdasarkan pandangan Milles, Huberman, & Saldaña, analisis data kualitatif dibagi kedalam tiga aktivitas, yaitu (1) Kondensasi Data (*Data Condensation*); (2) Penyajian Data (*Display Data*); (3) Menarik Kesimpulan (*Verifying Conclusion*).<sup>67</sup>

##### 1. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Menurut Milles, Huberman, & Saldaña (2014), kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan data temuan lainnya.

Kondensasi bertujuan untuk membuat data penelitian menjadi lebih kuat. Kondensasi data juga dapat diartikan sebagai bentuk analisis data yang bertujuan untuk mempertajam, memilah, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sehingga dapat ditemukan kesimpulan. Kondensasi

---

<sup>67</sup> Miles, Michael, dan Saldaña, "Qualitative Data Analysis", (Amerika: SAGE Publications, 2014), 31.



data dapat dilakukan melalui kegiatan penulisan ringkasan, pengembangan tema, pembuatan kategori dengan tujuan untuk memilah data atau informasi yang tidak relevan untuk selanjutnya dilakukan penyajian dan verifikasi.

## 2. *Data Display* ( Penyajian Data )

Setelah kondensasi data, peneliti melakukan penyajian data. Dengan adanya penyajian data ini, maka data-data yang didapat oleh peneliti akan tersusun dan terorganisasi dalam pola hubungan sehingga akan lebih mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, hubungan kategori, bagan, dan lain sebagainya.

Pada tahap penyajian data ini, peneliti mendeskripsikan hasil data yang diperoleh secara nyata di lapangan dengan menggunakan kalimat-kalimat yang sesuai dengan pendekatan kualitatif deskriptif berupa teks yang bersifat deskriptif. Dengan penyajian data ini, maka peneliti akan lebih mudah memahami apa yang terjadi di lapangan dan merencanakan tindakan selanjutnya yang akan dilakukan oleh peneliti.

## 3. *Verifikasi Data* ( Penarikan Kesimpulan )

Setelah data disajikan dalam rangkaian analisis data, maka tindakan selanjutnya adalah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan yaitu menarik kesimpulan dari semua kumpulan makna setiap kategori, peneliti akan meninjau ulang hasil kesimpulan dengan memverifikasi atau melihat

kembali catatan-catatan selama penelitian, lalu menarik kesimpulan dalam suatu kerangka yang bersifat komprehensif atau menyeluruh.

Dalam penelitian ini, peneliti sudah melakukan beberapa penarikan kesimpulan yang diambil dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga menghubungkan ketiganya sesuai dengan fokus penelitian.

#### **F. Uji Keabsahan Data**

Peneliti melakukan uji keabsahan data yaitu menggunakan uji kredibilitas dengan metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

1. Triangulasi sumber yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan metode yang sama yaitu wawancara dengan subyek yang berbeda-beda seperti kepala madrasah, wali kelas, dan siswa-siswi Madrasah Ibtida'iyah Aswaja sehingga dapat menguatkan data yang diambil oleh peneliti.
2. Triangulasi teknik yang dilakukan oleh peneliti adalah mengecek informasi kepada sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda. Pengecekan ini dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan tujuan memastikan data yang dianggap benar dari berbagai sumber yang berbeda.

#### **G. Tahap-Tahap Penelitian**

Ada 3 tahapan yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini, yaitu :

## 1. Tahap pra lapangan

Tahap pra lapangan merupakan tahap awal yang dilakukan oleh peneliti sebelum melaksanakan penelitian. Dalam tahap ini, ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu :

### a. Menyusun rancangan penelitian

Dalam tahap ini, peneliti membuat instrumen penelitian serta memberikan proposal kepada madrasah.

### b. Studi eksplorasi

Peneliti melakukan studi eksplorasi dengan melihat kondisi fisik madrasah dan melihat kondisi lingkungan sekitar Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari.

### c. Perizinan

Peneliti membuat surat perizinan penelitian di akademik dan menyerahkan surat perizinan kepada lembaga setelah mendapat persetujuan dari pihak kampus.

### d. Penyusunan instrumen penelitian

Penyusunan instrumen penelitian yang sudah dibuat oleh peneliti meliputi beberapa langkah seperti kegiatan menyusun daftar pertanyaan untuk wawancara kepada beberapa subyek, membuat lembar observasi, dan pencatatan dokumen yang diperlukan.

## 2. Tahap pelaksanaan penelitian

Tahap ini merupakan inti dari kegiatan penelitian. Pada tahap ini, peneliti memasuki lapangan, menggali informasi dari informan,

mengumpulkan data dan mengkaji data dari beberapa data dengan menggunakan teknik yang sudah ditentukan, dan meneliti berbagai fakta terkait fokus penelitian.

Tahap pelaksanaan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti adalah wawancara dengan beberapa subyek di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja, meminta beberapa dokumen yang diperlukan sebagai perlengkapan penelitian, serta melakukan observasi secara langsung sesuai dengan instrumen penelitian.

### 3. Tahap penyelesaian penelitian

Tahap ini merupakan tahap akhir dari penelitian. Pada tahap ini, peneliti sudah melakukan penyusunan dan pengolahan data-data yang didapatkan dalam penelitian, kemudian disusun dalam bentuk laporan. Laporan yang dimaksud dalam penelitian adalah menulis laporan dari hasil penelitian yang sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Laporan hasil dari penelitian ini disusun dalam bentuk skripsi yang nantinya akan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## BAB IV

### PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

#### A. Gambaran Obyek Penelitian

##### 1. Identitas Madrasah

Madrasah Ibtidaiyah Aswaja adalah suatu satuan pendidikan dengan jenjang Madrasah Ibtidaiyah di Umbulsari, lembaga ini masih berakreditasi C. Berdiri pada tahun 2007 dan berdasarkan Surat Keputusan MIS/09.0344/2010 dan sertifikasi lembaga 1347/BAN-SM/SK/2021 yang dikeluarkan oleh Kantor Kementerian Agama, madrasah ini berada di bawah naungan Kementerian Agama. Madrasah Ibtidaiyah Aswaja beralamat di Jl. Buksidodadi No. 16, Dusun Sumberjo, Desa Umbulsari, Kecamatan Umbulsari, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur, 68166.<sup>68</sup>

##### 2. Sejarah Singkat Lembaga

Madrasah Ibtidaiyah Aswaja yang berada dibawah naungan Yayasan Aswaja Ustmani ini merupakan lembaga baru yang didirikan pada tahun 2007, lembaga ini baru beroperasi sekitar 16 tahun. Awalnya sebelum didirikannya lembaga ini, Yayasan Aswaja Ustmani hanya mendirikan 1 lembaga yaitu RA Aswaja Ustmani dikarenakan suatu kebutuhan anak-anak yang membutuhkan pendidikan sejak usia dini. Yayasan Aswaja didirikan oleh Alm. Ustadz Syaiful Rizal yang merupakan suami dari Ibu. Rodliyah yang kini menjabat sebagai kepala sekolah di MI Aswaja.

---

<sup>68</sup> Observasi, di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 03 Februari 2023.

Menurut dari cerita Ibu Rodliyah, beliau mendirikan RA Aswaja Ustmani dikarenakan permintaan Alm. suaminya. Suaminya ingin beliau mengajar anak usia dini yang berada disekitar rumahnya. Awalnya beliau kebingungan dikarenakan RA bukanlah bidang beliau, pada saat itu beliau meminta bantuan kepada santrinya yang sudah berpengalaman menjadi guru RA untuk membantu beliau, sehingga beliau mulai terbiasa dan bisa beradaptasi dengan model pembelajaran yang ada di RA. Setelah itu RA Aswaja berkembang dengan baik dan diserahkan kepada para guru RA yang bekerja dibawah naungan Yayasan beliau dan suami. Hingga akhirnya, setelah beberapa tahun mendirikan RA, beliau diminta suaminya lagi untuk mendirikan Madrasah Ibtidaiyah untuk lembaga lanjutan para muridnya yang masih membutuhkan pendidikan lanjut. Awalnya beliau menolak karena keraguan dan takut “apakah ada yang sekolah disini jika mendirikan MI”. Akhirnya beliau mengikuti permintaan suaminya untuk mendirikan MI, awalnya muridnya masih sangat sedikit dan beliau melaksanakan pembelajaran di Masjid Al-Hidayah dikarenakan saat itu belum mendirikan bangunan sekolah.

Setelah beberapa tahun, muridnya semakin bertambah dan beliau mendirikan bangunan sekolah dibelakang rumah beliau untuk tempat pembelajaran para siswa siswi MI, dan beliau mengurus segala keperluan lembaga kepada pemerintah untuk izin mendirikan lembaga dan sebagainya, sehingga lembaga MI Aswaja bisa berdiri hingga sekarang dan muridnya selalu bertambah serta program sekolah yang didukung oleh

para orangtua siswa. Awalnya beliau mengajar di Pondok Al-Qodiri Jember lalu berhenti. Saat ini kepala sekolah MI Aswaja adalah Ibu Rodliyah, S.Pd.I.<sup>69</sup>

### 3. Visi dan Misi

#### a. Visi Madrasah

“ Terwujudnya generasi yang bertaqwa dan berkualitas ”.

#### b. Misi Madrasah

- 1) Melaksanakan kegiatan ibadah sesuai syariat.
- 2) Melaksanakan pembinaan hafalan juz amma dengan benar.
- 3) Membiasakan diri berbicara dengan bahasa daerah yang sopan.
- 4) Melaksanakan bimbingan bahasa arab dan bahasa inggris.<sup>70</sup>

IDENTITAS SEKOLAH			VISI SEKOLAH	
1. NAMA SEKOLAH	MI ASWAJA		TERWUJUDNYA GENERASI YANG BERTAQWA DAN BERKUALITAS	
2. NIS	1113000000			
3. N.E.S	JAWA TIMUR		<b>MISI SEKOLAH</b> - Melaksanakan kegiatan ibadah sesuai syariat - Melaksanakan pembinaan hafalan juz amma dengan benar - Membiasakan diri berbicara dengan bahasa daerah yang sopan - Melaksanakan bimbingan bahasa arab dan bahasa inggris	
4. WILAYAH	JEMBER			
5. KECAMATAN	JUMBULKARI			
6. DESA / KELURAHAN	JUMBULKARI			
7. ALAMAT DAN NOMOR	JL. BUKITI			
8. KODE POS	68155			
9. TELEPON				
10. FAKS / FAX				
11. DARIAN				
12. STATUS SEKOLAH				
13. KELOMPOK SEKOLAH				
14. ARSITEKTUR				
15. BUKAN KEPERUBAHAN / SK				
16. PENERBIT SK (DITAMATANGI OLEH)				
17. TAHUN BERDIRI	2007			
18. TAHUN PENGELOMPOKAN				
19. KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR				
20. BANGUNAN SEKOLAH				
21. LUAS BANGUNAN SEKOLAH				
22. JARAK KE PUSAT KECAMATAN				
23. JARAK KE PUSAT OTODA				
24. TERLETAK PADA LINTASAN				
25. PERALIHAN PERUBAHAN SEKOLAH				
26. JUMLAH KEANGGOTAAN				
27. ORGANISASI PENYELENGGARA				

Gambar 4.1 Profil, Visi dan Misi Sekolah<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Radliyah, diwawancara oleh peneliti, 03 Februari 2023.

<sup>70</sup> MI Aswaja, “Visi dan Misi”, 03 Februari 2023.

<sup>71</sup> MI Aswaja, “Profil, Visi, dan Misi Sekolah”, 03 Februari 2023.



#### 4. Letak Geografis Madrasah Ibtidaiyah Aswaja

MI Aswaja berlokasi di Jl. Buk Sidodadi, Dusun Sumberjo, Desa Umbulsari, Kecamatan Umbulsari, Kabupaten Jember. Adapun batas-batas wilayah MI Aswaja yaitu :

- a. Sebelah Barat : Rumah Warga
- b. Sebelah Selatan : Rumah Warga
- c. Sebelah Timur : Rumah Warga
- d. Sebelah Utara : Lahan Perkebunan<sup>72</sup>

#### 5. Keadaan Obyektif Madrasah, Guru, Siswa, dan Sarana Prasarana di MI Aswaja

##### a. Keadaan Obyektif Madrasah

Keadaan obyektif madrasah merupakan keadaan/kondisi yang sebenar-benarnya tanpa ada pengaruh atau pandangan lain mengenai madrasah tersebut. Keadaan obyektif Madrasah Ibtidaiyah Aswaja ditemukan oleh peneliti melalui wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti.

**Tabel 4.1**  
**Keadaan Obyektif Madrasah**

Sumber Tanah	Status Kepemilikan		Sudah Digunakan	Belum Digunakan
	Sudah sertifikat	Belum sertifikat		
Pemerintah				
Milik Sendiri	√		√	
Pinjaman/sewa				

<sup>72</sup> Observasi, di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 03 Februari 2023.

### b. Keadaan Obyektif Guru

Guru merupakan seseorang yang memiliki peranan sangat penting di dalam sebuah lembaga pendidikan, dikarenakan seorang guru memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan peserta didik. Berikut data yang peneliti peroleh mengenai keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja.

**Tabel 4.2**  
**Keadaan Obyektif Guru**

NO	INDIKATOR	KRITERIA	JUMLAH
1.	Kualifikasi pendidikan Dan Tenaga kependidikan	SMA	1
		D 1	0
		D 2	0
		D 3	0
		S 1	10
		S 2	0
		S 3	0
	<b>Jumlah</b>	<b>11</b>	
2.	Sertifikasi	Sudah	2
		Belum	9
		<b>Jumlah</b>	<b>11</b>
3.	Gender	Laki-Laki	5
		Perempuan	6
		<b>Jumlah</b>	<b>11</b>
4.	Status Kepegawaian	Inpassing	1
		PNS	0
		GTY	10
		Honorer	0
		<b>Jumlah</b>	<b>11</b>

### c. Keadaan Obyektif Siswa

Berdasarkan hasil observasi yang didapatkan oleh peneliti, berikut data siswa yang telah ditemukan oleh peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja.

**Tabel 4.3**  
**Keadaan Obyektif Siswa**

No	Nama Kelas	Jumlah	Wali Kelas
1	Kelas I	14	Marfu'ah, S.Pd
2.	Kelas II	18	Radliyah, S.Pd.I
3.	Kelas III	7	Mahmud Hamdani, S. Pd
4.	Kelas IV	4	Asfilatul Karimah, S. Pd
5.	Kelas V	9	Siti Nur Azizah, S. Pd
6.	Kelas VI	12	Faizatuz Zahro, S. Pd
<b>Jumlah Siswa</b>		<b>64</b>	

**d. Keadaan Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas yang sangat penting yang berguna untuk menunjang kegiatan pembelajaran yang dilakukan di dalam madrasah. Dengan adanya sarana dan prasarana yang ada di madrasah, akan lebih memudahkan guru dalam memberikan pelajaran kepada siswa-siswinya sehingga kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan berjalan secara efektif dan efisien.

**Tabel 4.4**  
**Keadaan Obyektif Sarana dan Prasarana**

No	Jenis Barang	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak	
				Berat	Sedang
1.	Ruang Kelas	6	5		1
2.	Ruang Guru	1	1		
3.	Musholla	1	1		
4.	Kantin	1	1		
5.	Kamar Mandi	1	1		
6.	Gudang	1	1		
7.	Koperasi	1	1		
<b>Jumlah</b>			<b>12</b>		

## 6. Struktur Organisasi Madrasah Ibtidaiyah Aswaja

- a. Ketua Komite : Suja'i Mustofa
- b. Kepala Madrasah : Radliyah, S.Pd.I
- c. Kepala Tata Usaha : Hudan Lutfi
- d. Bendahara : Marfu'ah, S.Pd
- e. Waka Kurikulum : Faizatuz Zahro, S.Pd
- f. Waka Humas : Moh. Latif, S.Pd.I
- g. Unit Perpustakaan : Erfan Fanani, S.Pd.I



Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi Sekolah<sup>73</sup>

## 7. Program Unggulan Madrasah Ibtidaiyah Aswaja

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa program unggulan yang tetap menjadi keutamaan di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja adalah Tahfidzul Qur'an dan hafalan juz amma serta diiringi dengan

<sup>73</sup> MI Aswaja, "Bagan Struktur Organisasi Sekolah", 03 Februari 2023.

kegiatan sholat dhuha berjamaah. Kegiatan hafalan dilakukan setiap pagi sebelum sholat dhuha. Untuk siswa-siswi yang masih tergolong kecil, dimulai dengan menghafal juz amma, tetapi untuk siswa-siswi yang sudah selesai menghafal juz amma, dilanjutkan dengan menghafal al-Qur'an. Kegiatan menghafal Al-Qur'an dilakukan dengan tidak menargetkan atau memaksakan siswa-siswi untuk menghafal. Kepala sekolah dan para guru menyadari bahwa menghafal Al-Qur'an sangat sulit apalagi untuk anak usia 7<sup>th</sup>, maka dari itu kepala madrasah dan para guru membimbing para siswa yang menghafal Al-Qur'an agar tidak bosan dan tetap mau hafalan. Setelah kegiatan hafal menghafal selesai, dilanjutkan dengan kegiatan sholat dhuha, kegiatan ini dilaksanakan setiap hari di musholla sekolah pada pukul 06.30 WIB atau paling lambat 06.45 WIB. Kegiatan ini rutin dilaksanakan setiap hari kecuali hari libur dengan tujuan mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh Madrasah Ibtidaiyah Aswaja.



Gambar 4.3 Kegiatan Menghafal Juz Amma<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> MI Aswaja, "Kegiatan Menghafal Juz Amma", 04 Februari 2023.

## **B. Penyajian Data dan Analisis**

### **1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Kepala Madrasah dengan Guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja**

Kepala madrasah memiliki peranan penting didalam sebuah lembaga pendidikan. Kepala madrasah juga memiliki kewajiban dalam menangani segala permasalahan-permasalahan atau konflik yang terjadi di madrasah. Penanganan konflik sangat dibutuhkan agar lembaga tersebut dapat berkembang dan minim dari adanya konflik, karena konflik yang tidak diselesaikan dengan baik akan menimbulkan konflik baru yang dapat berdampak buruk bagi lembaga itu sendiri. Sikap atau perilaku yang dilakukan oleh kepala madrasah biasa disebut dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah.

Untuk mendapatkan hasil mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, peneliti memiliki beberapa indikator pertanyaan yang diajukan kepada para guru dan siswa-siswi Madrasah Ibtidaiyah Aswaja. Peneliti mendapatkan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Pertama, bertindak sebagai penguasa tunggal, merupakan salah satu bentuk tindakan yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah adalah bertindak sebagai penguasa tunggal, maksudnya adalah kepala madrasah bertindak sesuai dengan kemauannya sendiri tanpa ada campur tangan dari



para bawahannya. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja mengenai tindakan kepala madrasah sebagai pemimpin:

Jadi kepala sekolah selalu memimpin dan selalu memperhatikan baik dalam hal perangkat pembelajaran dan lain-lain, beliau selalu memantau dan memperhatikan kami dengan baik. Untuk menyelesaikan konflik, beliau selalu ikut serta secara musyawarah terutama dalam pengambilan keputusan untuk konflik itu sendiri. Jadi, bagaimana kepala madrasah dalam memimpin madrasah ini, saya rasa beliau sudah sangat baik dengan selalu melibatkan kami para bawahannya dalam menyelesaikan konflik maupun mengambil keputusan. Banyak kepala madrasah diluar sana yang merasa bahwa seorang kepala madrasah dapat bertindak dengan kemauan dan keinginannya sendiri karena dirinya seorang pemimpin, tetapi alhamdulillah ibu Radliyah tidak pernah bertindak atas kemauan dan keinginannya sendiri.<sup>75</sup>

Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, beliau mengatakan:

Ya kepala madrasah bertindak sebagai pemimpin di madrasah ya bijaksana, dan selalu bekerja sama dengan kita semua. Beliau tidak semena-mena terhadap kami bawahannya, bahkan beliau selalu mengajak kami dalam banyak hal, memberikan kami motivasi bahkan memberikan support kepada kami agar bisa menjadi guru yang baik dan professional.<sup>76</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan terkait tindakan kepala madrasah sebagai penguasa tunggal, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja tidak bertindak sebagai penguasa tunggal, melainkan beliau selalu melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan konflik/permasalahan di dalam lembaga.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>76</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>77</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, Jember, 04 Februari 2023.



Kedua, menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Kepala madrasah memiliki peran penting dalam mengambil keputusan yang ada di madrasah. Pendekatan pengambilan keputusan secara kooperatif maksudnya adalah kepala madrasah memberi ruang bagi bawahannya untuk bekerjasama dan ikut serta berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja mengenai pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah:

Ya, beliau selalu mengambil keputusan secara kooperatif maksudnya selalu bekerja sama dalam mengambil keputusan dalam hal apapun, terutama permasalahan-permasalahan disini. Tetapi, jika masalah tersebut, misalnya terjadi di dalam kelas saya sendiri, saya akan berusaha menyelesaikan dan mengambil keputusan secara sepihak, maksudnya saya mengambil keputusan sendiri yang saya gunakan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dikelas saya, paling juga masalah antar siswa. Begitupun dengan kepala madrasah, beliau kan juga termasuk wali kelas, jadi beliau juga mengambil keputusan sendiri demi kebaikan kelas beliau sendiri, tetapi jika masalah yang terjadi sangat besar, maka beliau mengambil keputusan dengan memberikan kesempatan kepada kita semua untuk ikut andil memberikan masukan lalu beliau mempertimbangkan dan beliau yang mengambil keputusan dengan persetujuan kami juga.”<sup>78</sup>

Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

“Ya *mesti* itu *nduk*. Apapun yang diambil, keputusan apapun yang ditetapkan beliau, kami selalu diberitahu terlebih dahulu, dan berunding dengan kami, bagaimana dan Langkah apa yang diambil. Kalau dari beliau dan kami cocok, ya beliau menyertakan masukan dari kami. Pokoknya dalam hal apapun beliau selalu kooperatif, selalu mengajak kami sebagai bawahannya beliau.”<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Faizatuz Zahro diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>79</sup> Marfu'ah diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terkait pendekatan yang dilakukan oleh kepala madrasah, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah melakukan pendekatan kooperatif dengan bukti bahwa beliau selalu memberi ruang kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat ketika beliau mengambil keputusan terutama mengenai tindakan yang akan dilakukan.

Ketiga, senang menerima kritik, saran, masukan, dan pendapat. Seorang kepala madrasah yang menjabat sebagai seorang pemimpin, pastinya memiliki sifat dan sikap yang berbeda dengan para bawahannya. Saling tegur menegur dan memberi kritik serta masukan merupakan hal yang wajar dilakukan oleh setiap orang, begitupun antara kepala madrasah dengan para bawahannya. Hal ini dimaksudkan untuk melihat bagaimana sikap kepala madrasah ketika para bawahannya memberikan kritik, saran, serta masukan ketika melihat apa yang dilakukan kepala madrasah memiliki kekeliruan, hal ini juga memberikan dampak terhadap kenyamanan dan kualitas kinerja bawahannya. Berikut wawancara peneliti dengan Ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait bagaimana sikap kepala madrasah ketika diberikan saran, kritikan, dan masukan oleh para bawahannya:

Kalau kritikan itu diterima dan apa ya, selalu memperbaiki apa yang telah di kritikkan tadi. Beliau menerima saja di kritik, dikasih masukan, diberi saran asal itu baik beliau menerima. Kami juga tidak bisa membiarkan ketika beliau salah lalu kami diamkan, demi kebaikan bersama jadi kami sepakat untuk saling memberi tahu satu sama lain ketika ada salah satu dari kami yang bersalah, tentunya dengan kata-kata yang baik dan tidak menyakiti beliau

atau salah satu dari kami yang bersalah, tentunya dengan kata-kata yang sopan dan pantas. Hal seperti itu kan juga wajar *toh* mbak.<sup>80</sup>

Pernyataan yang sama diberikan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya to selalu menerima, hal seperti itu sudah biasa, bawahannya mngkritik atasannya itu sudah biasa. Beliau tidak masalah, ya memang adanya itu jadi ya tidak masalah. Beliau menerima-menerima saja. Tetapi kami mengkritik kalau benar-benar ada kesalahan atau masalah yang terjadi, kalau tidak ada ya tidak dikritik. Beliau menerima karena mungkin bagi beliau memang ini yang terbaik buat kami semua, kami juga menyadari menjadi beliau itu bukan sesuatu yang mudah. Jadi terkadang kami biarkan jika masih tergolong biasa saja, tergantung bagaimana kesalahan yang dilakukan beliau. Jadi y aitu tadi, beliau menerima saja.<sup>81</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah senang menerima kritik, saran, dan masukan yang diberikan oleh para bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah dengan senang hati menerima jika itu demi kebaikan madrasah, dan keharmonisan antara kepala madrasah dengan guru.

Keempat, partisipasi pemimpin minim. Kepala madrasah memiliki kewajiban dalam membimbing dan mengarahkan para bawahannya agar lebih profesional lagi, tentunya kehadiran kepala madrasah sangat dibutuhkan dalam hal apapun, terutama dalam menyelesaikan konflik atau masalah di dalam lembaga. Berikut wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro,

<sup>80</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>81</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait bagaimana partisipasi kepala madrasah sebagai seorang pemimpin:

Tidak minim, karena beliau selalu meminta pendapat lebih dulu sama kita semua, selalu bermusyawarah terlebih dahulu. Beliau selalu ada di madrasah, beliau juga wali kelas disini, beliau selalu mengetahui apa yang terjadi disini, rumah beliau pun dekat dari madrasah, beliau keluar jika memang benar-benar ada agenda yang tidak bisa ditinggalkan dan sebelum keluar beliau selalu menyerahkan segala urusan di madrasah kepada kami, jadi saya rasa tidak kurang dalam hal partisipasi pemimpin. Dalam penyelesaian konflik pun, beliau juga musyawarah dengan kami.<sup>82</sup>

Pernyataan yang sedikit berbeda disampaikan oleh ibu Marfu'ah,

S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya kurang, kalau ada permasalahan itu tidak *anu*, apa ya, kadang tidak mau tahu dan kurang berpartisipasi, tapi kadang ini ya, ga selalu. Maksudnya beliau tidak ingin ada masalah terutama diantara kami, beliau ingin kami selalu harmonis dan bekerja sama, mungkin karena itu beliau tidak ingin tau tentang masalah yang terjadi diantara kami. Ketika hal tersebut masih wajar dan bisa diselesaikan sendiri, ya beliau mengusahakan agar kami bisa menyelesaikan sendiri, tetapi jika sudah masalah yang besar, beliau ikut andil dan menyelesaikan masalah dengan merundingkan dengan kami.<sup>83</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, kepala madrasah tidak minim dalam berpartisipasi. Beliau memiliki cara tersendiri bagaimana menyikapi permasalahan-permasalahan yang terjadi diantara beliau dengan bawahannya ataupun masalah diantara bawahannya. Kepala madrasah tetap mendampingi dalam pengambilan keputusan, tentunya dengan menerima masukan dari berbagai pihak yang terkait.<sup>84</sup>

<sup>82</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>83</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>84</sup> Observasi, di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 04 Februari 2023

Kelima, pemimpin tidak memberikan evaluasi/penilaian. Dalam lingkup manajemen pendidikan, kepala madrasah akan mengadakan adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Memberikan penilaian/evaluasi adalah salah satu tugas penting kepala madrasah. Berikut wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait bagaimana kepala madrasah memberikan penilaian/evaluasi di madrasah:

Kalau penilaian beliau selalu melihat kinerja yang kami berikan. Beliau selalu memberikan penilaian dan selalu memberikan kami motivasi untuk bekerja lebih baik lagi kedepannya. Memberikan penilaian itu pasti, karena kami juga membutuhkan penilaian dari beliau, evaluasi dari beliau akan mempermudah kami dan membentuk profesionalisme kami sebagai guru. Beliau memberikan evaluasi biasanya ketika rapat akhir semester, atau jika mendesak, ya rapat yang diadakan ketika hari itu juga, *toh* hal ini untuk perbaikan kami dan madrasah.<sup>85</sup>

Pernyataan yang tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya *to*, memberikan evaluasi itu memang tugas beliau sebagai kepala madrasah, nanti biasanya selalu memberikan evaluasi dan jika ada kurangnya, beliau memberitahu kami apa yang kurang, jadi kayak memotivasi kami juga agar lebih baik. Saya dan teman-teman juga suka ketika diberikan evaluasi, dari hal itu kami tau, mana yang harus diperbaiki, kalau beliau diam saja, saya dan teman-teman akan merasa selalu benar dan berjalan dengan keinginan kita masing-masing, jadi demi keseimbangan kita semua, beliau selalu memberikan penilaian terhadap kami maupun madrasah.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>86</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, kepala madrasah selalu memberikan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja karyawannya dan madrasah.

Keenam, pemimpin menghindar dalam menyelesaikan konflik. Salah satu cara dalam penyelesaian konflik adalah menghindari konflik tersebut. Namun, cara ini bukanlah cara yang efektif dalam menyelesaikan konflik dikarenakan akan menimbulkan konflik baru ketika konflik awal dihindari. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait cara pemimpin dalam menghadapi konflik lembaga:

Tidak, beliau selalu menyelesaikan kalau ada konflik yang terjadi disini, beliau membicarakan dengan kami lalu memikirkan gimana enaknyanya untuk permasalahan yang terjadi itu. Beliau tidak menghindar, kami juga tidak setuju ketika beliau memilih menghindar, karena bagaimanapun namanya konflik harus diselesaikan bukan malah dihindari.<sup>87</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Oh ya enggak *to*, tidak pernah menghindar, selalu berusaha membicarakan dengan baik dan seksama. Menghindari masalah itu bukan jalan keluar terbaik, bahkan kita harus berani menghadapi masalah yang ada. Jika beliau lebih memilih menghindar, lalu kami membiarkan cara beliau, maka kami juga tidak akan berkembang, dan madrasah ini akan punya lebih banyak masalah baru yang muncul. Jadi sebisanya masalah apapun akan kami selesaikan dengan musyawarah, yang sekiranya masalah selesai dan menguntungkan buat kita semua.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>88</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.



Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah selalu menyelesaikan konflik, dan tidak pernah menghindari konflik. Hal tersebut dilakukan secara musyawarah agar mendapatkan hasil yang baik dan menguntungkan untuk berbagai pihak.<sup>89</sup>



*Gambar 4.4 Musyawarah Kepala Madrasah dan Guru<sup>90</sup>*

## **2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Guru dengan Guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja**

Konflik dapat terjadi dimana saja dan kapan saja, salah satu contohnya adalah konflik antara guru dengan guru. Setiap individu memiliki sikap, watak, dan perasaan yang berbeda-beda. Konflik yang terjadi diantara guru dengan guru biasanya disebabkan oleh kedudukan, perubahan jadwal mengajar, fasilitas yang kurang, dan lain-lain. Dalam menangani konflik yang terjadi antara guru dengan guru, diperlukan campur tangan seorang kepala madrasah sebagai seorang pemimpin. Berikut beberapa indikator pertanyaan yang digunakan peneliti untuk

<sup>89</sup> Observasi, di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 04 Februari 2023

<sup>90</sup> MI Aswaja, "Musyawarah Kepala Madrasah dengan Guru", 24 Mei 2023.



mendapatkan hasil mengenai gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru.

Pertama, pemimpin menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan. Bagaimana cara seorang pemimpin melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin juga tergantung dengan sifat pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang bijaksana tidak akan menggunakan kehendaknya sendiri dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin terutama dalam menyelesaikan konflik dan pengambilan keputusan. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait pendekatan yang digunakan oleh kepala madrasah dalam menghadapi konflik:

Tidak, beliau tidak pernah memaksa apapun terhadap kami. Seperti yang saya katakan sebelumnya, bahwa beliau apapun itu meminta pendapat dan persetujuan dari kami. Beliau terkadang juga menyerahkan keputusan terhadap kami selagi itu masalah yang mudah dan kecil, tetapi kalau masalah besar, beliau selalu berunding dengan kami, begitupun dengan menyelesaikan masalah.<sup>91</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Selama ini beliau tidak pernah memaksakan kehendaknya terhadap kami, beliau memberi kami ruang untuk bergerak, memberikan pendapat, terkadang juga mengambil keputusan ringan. Jadi tidak ada paksa memaksa selama beliau menjadi kepala madrasah.<sup>92</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah tidak pernah

<sup>91</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>92</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

memaksakan kehendaknya sendiri, bahkan beliau juga sering meminta pendapat dan meminta bantuan terhadap para bawahannya.<sup>93</sup>

Kedua, pemimpin selalu memberikan bimbingan. Kepala madrasah juga memiliki peran untuk membimbing para anggotanya. Tidak hanya siswa, namun para guru juga membutuhkan arahan dan bimbingan oleh kepala madrasah agar bisa menjalankan perannya dengan baik. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait peran yang digunakan oleh kepala madrasah dalam memberikan bimbingan kepada para guru:

Iya mbak, dibimbing. Membimbing itu kan juga tugas beliau, jadi beliau menjalankan tugasnya dengan membimbing kami. Kami juga membutuhkan beliau ketika kami kebingungan, dan syukurnya beliau selalu ada saat kami membutuhkan beliau.<sup>94</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya, dengan cara beliau selalu memberitau kami mengenai banyak hal, jadi yang awalnya kami kesulitan dan tidak tahu, karena arahan dari beliau dan ilmu dari beliau kami jadi tau. Begitupun ketika salah satu dari kami ada yang bermasalah, beliau mengajak bicara dan menjelaskan hingga kami akhirnya berbaikan lagi. Tidak hanya ke kami, ke para siswa siswipun beliau seperti itu, jadi selalu membimbing.<sup>95</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah selalu membimbing para guru dan siswa disini.

---

<sup>93</sup> Observasi, di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 04 Februari 2023

<sup>94</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

<sup>95</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

Ketiga, pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam pengambilan keputusan Hal ini termasuk salah satu indikator dari beberapa gaya kepemimpinan kepala madrasah. Sikap kepala madrasah sebagai pemimpin akan berpengaruh terhadap kualitas dan kinerja bawahannya. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait sikap kepala madrasah dalam proses pengambilan keputusan:

Iya, dengan cara melakukan komunikasi dengan kami ketika rapat atau musyawarah. Bagi kami yang wali kelas diperbolehkan mengambil keputusan tentang apa yang terjadi didalam kelas kami, kami juga boleh memutuskan suatu hal jika hal tersebut masih tergolong ringan dan bisa diselesaikan dengan mudah misalnya konflik yang terjadi antara siswa, itu kan sudah biasa, jadi boleh-boleh saja kami mengambil keputusan. Tetapi jika sebaliknya, ya tentu tidak boleh, harus rundingan dulu.<sup>96</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Dengan cara musyawarah jika memang hal tersebut harus dimusyawarahkan. Jika tidak, ya kami boleh-boleh saja mengambil keputusan sendiri misalnya menyelesaikan masalah yang terjadi dikelas kami.<sup>97</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah memberikan kebebasan terhadap bawahannya namun tidak sepenuhnya. Kepala madrasah juga menginginkan agar para guru tetap terbuka dengan keputusan yang mereka ambil.<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>97</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023.

<sup>98</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 03 Februari 2023

Keempat, pemimpin menyelesaikan masalah dengan kompromi/negosiasi. Kompromi/negosiasi merupakan salah satu cara penyelesaian konflik dengan cara melakukan kesepakatan antara kedua belah pihak yang bersangkutan melalui komunikasi di waktu yang tepat. Kompromi dilakukan dengan tujuan mencari jalan keluar antara beberapa masukan yang dirasa saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait cara yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik:

Iya mbak, dengan kompromi.<sup>99</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya kompromi dengan kita semua.<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah dapat menyelesaikan masalah dengan kompromi atau melakukan kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak, sehingga tidak lagi terjadi kesenjangan sosial atau masalah baru.<sup>101</sup>

Kelima, pemimpin menyelesaikan masalah dengan akomodasi. Akomodasi juga merupakan salah satu cara penyelesaian konflik, cara akomodasi dilakukan oleh pemimpin dengan cara menyesuaikan diri terhadap situasi yang terjadi perselisihan. Akomodasi berfungsi untuk

---

<sup>99</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

<sup>100</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

<sup>101</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 03 Februari 2023.

meredakan atau mengurangi pertentangan antara orang perorangan dan kelompok yang disebabkan oleh selisih paham. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Faizatuz Zahro, S.Pd selaku wali kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait cara yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik:

Iya mbak, selalu menyelesaikan masalah yang ada, tidak pernah menghindar, dan selalu membicarakan dengan kami.<sup>102</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh ibu Marfu'ah, S.Pd selaku wali kelas I Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya, selalu menyelesaikan masalah, baik antara kami, antar guru, dan antar siswa, beliau selalu menyelesaikan.<sup>103</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah selalu dapat menyelesaikan masalah apapun yang terjadi di dalam lembaga.<sup>104</sup>



*Gambar 4.5 Rapat dewan guru<sup>105</sup>*

<sup>102</sup> Faizatuz Zahro, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

<sup>103</sup> Marfu'ah, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 03 Februari 2023

<sup>104</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 03 Februari 2023.

<sup>105</sup> MI Aswaja, "Rapat Dewan Guru", 03 Februari 2023

### 3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Siswa dengan Siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja

Pertama, pemimpin selalu memberikan motivasi. Pemimpin juga memiliki peran sebagai motivator, dimana peran ini kepala madrasah selalu memberikan motivasi baik terhadap bawahannya maupun anak didiknya. Motivasi diberikan sebagai semangat dan dorongan kepada siswa dan guru agar dapat memperoleh hasil yang baik dan mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut wawancara peneliti dengan Hilda Rima Azkiya selaku siswi kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait peran kepala madrasah sebagai motivator:

Iya, kadang *nyai* memberi tahu saya dan teman-teman ketika berbuat kesalahan supaya tidak mengulangi lagi.<sup>106</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Diarista Norazlina Prahesti selaku siswi kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya, *nyai* selalu memberi motivasi biar kami semangat belajar dan kalau kami berbuat salah, agar kami menyadari kesalahan yang kami buat.<sup>107</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah selalu menjalankan perannya sebagai motivator.

Kedua, pemimpin memberikan edukasi. Pemimpin juga memiliki peran sebagai edukator, dimana pemimpin harus memberikan bimbingan kepada guru dan peserta didiknya serta menjadi tauladan atau contoh yang

<sup>106</sup> Hilda Rima Azkiya, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 05 Februari 2023

<sup>107</sup> Diarista Norazlina Prahesti, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 05 Februari 2023



baik bagi guru dan peserta didiknya. Berikut wawancara peneliti dengan Hilda Rima Azkiya selaku siswi kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait peran kepala madrasah sebagai edukator:

Iya, *nyai* selalu memberikan ilmu, terkadang dengan cara memberi contoh kepada kami, dan memberi tahu kami.<sup>108</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Diarista Norazlina Prahesti selaku siswi kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Iya, *nyai* selalu memberi tahu kami banyak hal baru, jadi kami juga punya ilmu baru.<sup>109</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah berperan sebagai edukator.<sup>110</sup>



Gambar 4.6 Kepala Madrasah memberikan arahan sebelum berolahraga<sup>111</sup>

Ketiga, pemimpin menggunakan pendekatan dengan menyelesaikan masalah. Menyelesaikan masalah adalah tugas seorang pemimpin. Salah

<sup>108</sup> Hilda Rima Azkiya, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 05 Februari 2023.

<sup>109</sup> Diarista Norazlina Azkiya, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 05 Februari 2023.

<sup>110</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 03 Februari 2023.

<sup>111</sup> MI Aswaja, "Arahan dari Kepala Madrasah kepada para Siswa-Siswi", 04 Februari



satu cara yang efektif digunakan adalah dengan menyelesaikan masalah tersebut. Berikut wawancara peneliti dengan Hilda Rima Azkiya selaku siswi kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik:

Kalau ada yang bertengkar, nyai selalu menegur dan dipanggil yang bertengkar itu, lalu sama *nyai* ditanyai dan disuruh berbaikan.<sup>112</sup>

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Diarista Norazlina Prahesti selaku siswi kelas VI Madrasah Ibtidaiyah Aswaja:

Sama nyai ditegur, terus ditanyai masalahnya apa,, dilihat siapa yang salah, lalu disuruh baikan satu sama lain.<sup>113</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah dapat menyelesaikan masalah yang terjadi antar siswa.<sup>114</sup>



*Gambar 4.7 Wali kelas menegur siswa yang bertengkar*

Peneliti juga mengajukan beberapa pertanyaan kepada salah satu wali murid sebagai mediator untuk mengetahui bagaimana sikap kepala

<sup>112</sup> Hilda Rima Azkiya, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 05 Februari 2023.

<sup>113</sup> Diarista Norazlina Prahesti, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 05 Februari 2023.

<sup>114</sup> Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, "Wali Kelas Menegur Siswa yang Bertengkar", 03 Februari 2023.

madrasah dalam menangani konflik antar siswa dan juga untuk memperkuat pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh guru dan siswa agar peneliti dapat menemukan data yang benar.

Pertama, sebagai seorang wali murid tentunya sangat membutuhkan informasi terkait perkembangan dan perilaku siswa di sekolah, baik perkembangan belajar, hasil belajar, maupun permasalahan-permasalahan yang dialami siswa. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Sumaryanti selaku salah satu wali murid di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait kepala madrasah dalam memberikan informasi kepada wali murid:

Kepala sekolah selalu memberikan informasi kepada wali murid meskipun itu ada dan tidaknya konflik, jika konfliknya ringan biasanya hanya melalui *whatsapp*, tetapi kalau berat disampaikan secara langsung.<sup>115</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah selalu membagikan informasi dengan para wali murid terkait apapun yang terjadi di madrasah.<sup>116</sup>

Kedua, pertentangan yang terjadi antara siswa di sekolah harus diketahui oleh para wali murid baik itu ringan maupun berat, dikarenakan untuk mendidik siswa tidak hanya bisa dilakukan oleh guru saja namun harus ada campur tangan dari para orangtua. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Sumaryanti terkait tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menangani konflik antar siswa:

---

<sup>115</sup> Sumaryanti, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 24 Mei 2023.

<sup>116</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 24 Mei 2023.

Beliau selalu dapat menengahi, dan sangat bijaksana dalam menyelesaikan konflik baik itu bertengkar atau apapun itu.<sup>117</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah selalu dapat menjadi penengah diantara para siswa yang bermasalah dan dapat menyelesaikan masalah tersebut secara bijaksana.

Ketiga, peneliti melakukan wawancara dengan ibu Sumaryanti terkait tindakan kepala madrasah apakah selalu melibatkan wali murid dalam menangani konflik antar siswa. Beliau mengatakan:

Kepala madrasah tidak selalu melibatkan kami dalam menangani konflik, beliau selalu melihat dari pokok permasalahannya terlebih dahulu. Ketika permasalahannya sangat penting, beliau melibatkan kami. Tetapi ketika bisa diatasi oleh beliau dan para guru, beliau tidak melibatkan kami.<sup>118</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti mendapatkan hasil bahwa kepala madrasah tidak selalu melibatkan orangtua, tergantung bagaimana pokok permasalahan yang terjadi.

Keempat, keterampilan atau kemampuan seorang kepala madrasah dan guru dalam menangani konflik akan mempermudah organisasi untuk meminimalisir terjadinya konflik. Berikut wawancara peneliti dengan ibu Sumaryanti terkait kemampuan kepala madrasah dan guru dalam menangani konflik antar siswa:

Kepala madrasah dan guru sangat bisa dikatakan kompeten, dikarenakan komunikasi yang terjadi diantara kepala madrasah dan guru terhadap wali murid sangat terjaga, jadi apapun yang terjadi kami bisa mengetahuinya.

---

<sup>117</sup> Sumaryanti, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 24 Mei 2023.

<sup>118</sup> Sumaryanti, diwawancara oleh Peneliti, Jember, 24 Mei 2023.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti mendapatkan hasil bahwa kemampuan kepala madrasah dan para guru dalam menangani konflik yang terjadi diantara siswa sangat kompeten dan bagus.<sup>119</sup>



Gambar 4.8 Rapat dengan Wali Murid<sup>120</sup>

**Tabel 4.5**  
**Temuan Penelitian**

No	Fokus Penelitian	Hasil Temuan
1.	Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.	Sebagai seorang pemimpin di dalam madrasah, kepala madrasah tidak pernah bertindak sebagai penguasa tunggal, kepala madrasah juga selalu bersikap kooperatif atau melibatkan semua anggota guru dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Kepala madrasah juga senang menerima kritik, saran, dan masukan yang diberikan oleh para anggota dewan guru, kepala madrasah selalu berpartisipasi dalam segala keputusan dan kegiatan di madrasah, kepala madrasah memberikan penilaian terhadap kinerja guru atau evaluasi dalam segala kegiatan setiap akhir

<sup>119</sup> Observasi di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja, 04 Februari 2023.

<sup>120</sup> MI Aswaja, "Rapat dengan Wali Murid", 04 Februari 2023.

		semester atau ketika rapat dilaksanakan. Kepala madrasah tidak pernah menghindari konflik yang terjadi di dalam madrasah.
2.	Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.	Dalam menangani konflik antara guru dengan guru, kepala madrasah tidak menggunakan pendekatan secara paksaan, kepala madrasah selalu membimbing para guru terkadang kepala madrasah juga memberikan kebebasan kepada para guru dalam mengambil keputusan tetapi harus dengan persetujuan dari kepala madrasah terlebih dahulu. Kepala madrasah selalu menyelesaikan masalah dengan cara kompromi atau negosiasi. Cara ini dirasa mampu dan adil bagi kedua belah pihak yang berkonflik untuk mengambil jalan tengah yang sama-sama menguntungkan.
3.	Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.	Dalam menyelesaikan masalah yang terjadi diantara siswa dan masalah ini termasuk masalah yang sangat umum dan sering terjadi di madrasah ini, kepala madrasah selalu melakukan perannya sebagai motivator. Hal ini bertujuan untuk memberikan pemahaman terhadap siswa yang bertengkar bahwa hal tersebut tidak benar dilakukan. Kepala madrasah juga melaksanakan perannya sebagai educator, dimana kepala madrasah selalu memberikan pengetahuan-pengetahuan baru yang sebelumnya tidak dimiliki oleh siswa, sehingga memperluas pemikiran para siswa untuk lebih terbuka. Kepala madrasah juga selalu menyelesaikan masalah yang ada dengan cara mencari informasi dari kedua belah pihak lalu mencari tau sumber masalahnya dan menyelesaikan dengan berbaikan satu sama lain.

### C. Pembahasan Temuan

#### 1. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Kepala Madrasah dengan Guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari

Dari hasil pemaparan temuan diatas, ditemukan bahwa keberhasilan dari tujuan suatu lembaga ditentukan dari sikap/cara pemimpin dalam mengelola lembaga itu sendiri. Kepala madrasah memiliki kewajiban dan tanggungjawab penuh dalam mengatasi berbagai persoalan yang terjadi. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.<sup>121</sup> Perilaku seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kesuksesan karyawannya, jika seorang pemimpin mampu menjadi pemimpin yang mengayomi para bawahannya, akan lebih mudah untuk lembaga mengembangkan kualitas tenaga pendidik dan citra lembaganya.

Namun, jika seorang pemimpin cenderung tertutup dan bekerja sendiri tanpa meminta bantuan dari bawahannya, maka akan menimbulkan berbagai macam permasalahan dan menjadikan lembaga tersebut tidak dapat berkembang dengan baik. Pada akhirnya, antara kepala madrasah dan guru harus memiliki keselarasan dan bekerjasama demi keberhasilan tujuan lembaga tersebut. Kepala Sekolah/Madrasah sebagai pemimpin harus mampu merencanakan, menetapkan sasaran, melakukan tindakan,

---

<sup>121</sup> Veithzal Rivai, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan", (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2014) 42.



melakukan pencegahan, melakukan koreksi, mengevaluasi dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap konsumen.<sup>122</sup> Kepala madrasah juga harus memiliki keterampilan terutama demi kesuksesan lembaganya, keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan dalam mengendalikan dan menyelesaikan suatu konflik di dalam lembaga. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robert L. Katz mengenai keterampilan konseptual pemimpin, yang menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memandang dan memahami suatu persoalan secara keseluruhan dan mengkoordinasikan dengan memadukan semua bagian-bagiannya yang saling terhubung untuk kepentingan organisasi.<sup>123</sup>

Keterampilan tersebut dapat digunakan oleh kepala madrasah dalam menangani atau menyelesaikan segala bentuk permasalahan yang terjadi di dalam lembaga. Bentuk permasalahan tersebut dapat berupa sebuah konflik atau permasalahan baik interpersonal, intrapersonal, integrup, intraorganisasi, dan organisasi. Dari berbagai tingkatan konflik tersebut, konflik yang sangat mudah ditemui adalah konflik interpersonal.

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi diantara dua orang atau lebih, dimana konflik ini disebabkan oleh adanya perbedaan pendapat, perbedaan kepribadian, perbedaan nilai dan keyakinan, serta

---

<sup>122</sup> Mulyono, *“Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan”*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 310.

<sup>123</sup> Wahjo Sumidjo, *“Kepemimpinan Kepala Sekolah”*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), 83.



tekanan-tekanan dari luar individu, hal ini sesuai dengan pengertian konflik interpersonal yang diterapkan oleh Winardi.

Berdasarkan uraian diatas, hasil yang ditemukan oleh peneliti di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja terkait dengan konflik antara kepala madrasah dengan guru termasuk dalam jenis konflik interpersonal *value conflict* dan *policy conflict*.

*Value conflict* merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan adanya perbedaan nilai-nilai pribadi yang dapat memicu ketidaksepakatan antara kedua belah pihak. Adanya perbedaan-perbedaan tersebut dapat memicu terjadinya konflik interpersonal ini. Cara menyelesaikan konflik ini adalah dengan cara menerima dan tidak memaksakan pendapat atau nilai-nilai orang lain. Sedangkan *policy conflict* merupakan konflik antara individu yang terjadi dikarenakan adanya perbedaan pendapat mengenai rencana tindakan atau strategi pemecahan masalah dalam situasi tertentu. Seperti halnya kepala madrasah yang memiliki cara dalam menyelesaikan masalah namun para bawahannya memiliki sudut pandang berbeda, hal ini juga memicu adanya konflik interpersonal. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan di dalam buku Eko Sudarmanto.<sup>124</sup>

Adapun cara atau strategi yang harus dilakukan oleh kepala madrasah. Cara atau strategi harus dimiliki seorang pemimpin agar dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi sehingga tidak

---

<sup>124</sup> Eko Sudarmanto, dkk, *Manajemen Konflik*, 37.

menimbulkan konflik baru. Cara atau strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru adalah strategi penyelesaian konflik kolaborasi. Kolaborasi merupakan strategi atau cara seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik dengan cara bekerjasama dan saling berkomitmen untuk dapat menguntungkan berbagai pihak yang terlibat konflik. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Thomas dan Hilman dalam buku Wirawan.<sup>125</sup>

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti juga mendapatkan fakta dan jawaban bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari selalu bertindak kooperatif atau melibatkan semua guru dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Kepala madrasah juga senang menerima kritik, saran, dan masukan dari para anggotanya, sehingga konflik antara kepala madrasah dan guru sangat mudah diselesaikan dengan cepat dan tepat. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian masalah kolaborasi.

## **2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Guru dengan Guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari**

Dari pemaparan hasil temuan di atas, peneliti menemukan jenis konflik interpersonal yang terjadi diantara guru dengan guru. Konflik

---

<sup>125</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 140.

interpersonal yang terjadi diantara guru dengan guru termasuk dalam jenis *pseudo conflict*.

*Pseudo conflict* merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan adanya kesalahfahaman. Individu yang terlibat dalam jenis ini adalah individu yang memiliki tujuan yang berbeda namun kenyataannya sama. Konflik ini dapat terjadi dikarenakan adanya perbedaan pendapat dari masing-masing individu tetapi dengan tujuan yang sama. Konflik ini dapat diselesaikan dengan mereka yang terlibat konflik dengan memberikan klarifikasi atau mengidentifikasi permasalahan yang terjadi. Hal ini sesuai dengan jenis konflik interpersonal yang tertera di dalam buku Eko Sudarmanto.<sup>126</sup>

Adapun cara yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja dalam menangani konflik antara guru dengan guru adalah strategi penyelesaian konflik dengan cara kompromi/negosiasi. Kompromi atau negosiasi merupakan cara penyelesaian konflik dengan menawarkan dan memberikan sesuatu pada waktu yang bersamaan kepada individu yang terlibat konflik. Cara ini dianggap sebagai cara yang efektif untuk dapat meminimalisir timbulnya konflik baru dan dapat menguntungkan kedua pihak yang terlibat konflik.<sup>127</sup>

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti juga mendapatkan fakta dan jawaban bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari dalam

---

<sup>126</sup> Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, 37.

<sup>127</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 140.

konflik antara guru dengan guru, kepala madrasah tidak menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan, artinya kepala madrasah tidak pernah memaksakan kehendaknya sendiri kepada para bawahannya, kepala madrasah tetap menerima berbagai pendapat yang diberikan oleh para bawahannya meskipun keputusan diambil penuh oleh seorang pemimpin. Kepala madrasah juga tidak pernah memaksakan salah satu pihak untuk meminta maaf terlebih dahulu ketika terlibat konflik, maksudnya adalah kepala madrasah memberikan kesempatan terhadap keduanya untuk menyampaikan pendapat dan mengutarakan perasaan mereka sehingga mereka dapat menemukan cara untuk saling bermaafan dan menerima kesalahan satu sama lain. Selain itu kepala madrasah juga selalu memberikan bimbingan kepada setiap anggotanya agar dapat menjadi tenaga pendidik yang professional, selain itu kepala madrasah juga memberikan hak kepada bawahannya untuk mengambil keputusan ketika beliau berhalangan hadir atau beliau berada diluar kota, namun harus tetap dengan persetujuan dari beliau. Hal ini sesuai dengan teori mengenai ciri kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a. Kepala sekolah dan tenaga pendidik bersama-sama berperan aktif dalam perumusan dan penetapan peraturan secara umum dan keputusan-keputusan penting dalam sekolah.
- b. Kepala sekolah harus berupaya untuk menghargai potensi setiap individu.

- c. Para anggota atau kelompok bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka inginkan tanpa membatasi kreativitas yang dilakukan oleh bawahannya.
- d. Kepala sekolah bersifat obyektif dalam menerima pujian dan kritikan.<sup>128</sup>

Beberapa ciri diatas juga sesuai dengan tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah terhadap bawahannya. Kepala madrasah dapat menghargai potensi dari dalam individu, dan selalu bermusyawarah dalam pengambilan keputusan agar dapat mengambil keputusan secara mufakat dan adil.

Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian masalah kompromi/negosiasi.

### **3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Siswa dengan Siswa di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja Umbulsari**

Dari pemaparan hasil temuan di atas, peneliti menemukan jenis konflik interpersonal yang terjadi diantara siswa dengan siswa. Konflik interpersonal yang terjadi diantara siswa dengan siswa adalah *ego conflict*.

*Ego conflict* merupakan konflik interpersonal yang terjadi dikarenakan adanya rasa tidak ingin mengalah diantara salah satu individu dalam

---

<sup>128</sup> Anggraini Naskawati, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin Kerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Kota Mataram NTB", 94.

menyelesaikan masalah. Cara untuk dapat menyelesaikan jenis konflik ini adalah dengan cara salah satu harus menyadari kesalahan dan mengalah. Hal ini sesuai dengan jenis konflik interpersonal yang tertera di dalam buku Eko Sudarmanto.<sup>129</sup>

Adapun cara yang dilakukan oleh kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa adalah strategi penyelesaian konflik dengan cara kolaborasi. Kolaborasi merupakan strategi atau cara seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik dengan cara bekerjasama dan saling berkomitmen untuk dapat menguntungkan berbagai pihak yang terlibat konflik. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Thomas dan Hilmann dalam buku Wirawan.<sup>130</sup> Kepala madrasah juga berperan sebagai mediator konflik. Peran ini dikemukakan oleh Gorton dalam Suhadi Winoto. Peran kepala madrasah sebagai mediator konflik maksudnya adalah kepala madrasah berperan sebagai penengah dalam mengatasi konflik, peran ini juga menuntut kepala madrasah untuk dapat menyesuaikan beberapa kepentingan dengan tujuan organisasi.<sup>131</sup>

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, peneliti juga mendapatkan fakta dan jawaban bahwa kepala madrasah di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa dapat menjalankan perannya sebagai motivator yaitu memberikan motivasi, dukungan, dan semangat

<sup>129</sup> Eko Sudarmanto, *Manajemen Konflik*, 37.

<sup>130</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, 140.

<sup>131</sup> Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen*, 93.

kepada para siswa terutama siswa yang selalu membuat onar atau masalah. Kepala madrasah juga berperan sebagai edukator, yaitu memberikan pengetahuan kepada siswa-siswinya hal-hal yang baik dan benar, memberikan banyak pengetahuan sehingga para siswa-siswinya memiliki pengetahuan yang lebih. Lalu, berperan sebagai mediator konflik, dalam hal ini kepala madrasah dapat menjadi penengah atau media dalam menyelesaikan masalah yang terjadi diantara siswa, meskipun tanggungjawab ada pada guru kelas dalam menyelesaikan permasalahan, namun kepala madrasah juga harus tetap mengetahui apa yang sedang terjadi sehingga komunikasi antara kepala madrasah, guru, siswa, dan wali murid tetap terjalin dan terlaksana dengan baik. Cara kepala madrasah dalam menengahi permasalahan siswa adalah mengidentifikasi atau mencari tahu pokok permasalahannya terlebih dahulu, lalu menjelaskan dan menegur siswa yang bertengkar, hingga akhirnya diberikan waktu untuk saling memaafkan satu sama lain.

Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian masalah kolaborasi.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari uraian temuan diatas yang berkaitan dengan “Gaya kepemimpinan kepala madrasah Ibtidaiyah Aswaja Umbulsari dalam menangani konflik interpersonal” dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengatasi konflik antara kepala madrasah dan guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian konflik kolaboratif.
2. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Guru dengan Guru di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian konflik kompromi atau negosiasi.
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik antara Siswa dengan Siswa di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja adalah gaya kepemimpinan demokratis dengan strategi penyelesaian konflik pemecahan masalah/kolaborasi.

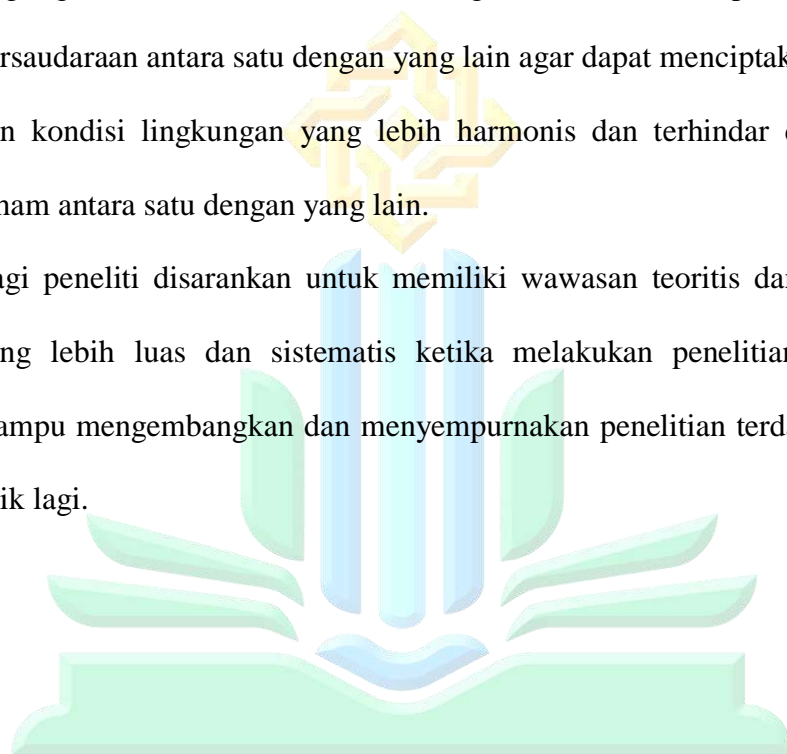
#### B. Saran

Dari beberapa kesimpulan diatas, peneliti mengemukakan beberapa saran:

1. Bagi kepala madrasah seharusnya lebih tegas dan diberi peraturan-peraturan yang sekiranya dapat dibaca oleh para warga sekolah sebagai upaya untuk menghindari konflik sehingga konflik-konflik didalam

lembaga terutama konflik interpersonal yang terjadi diantara para siswa dapat berkurang. Lebih tegas dan lebih berbau dengan para guru di madrasah agar tidak terjadi kesenjangan sosial dan mempererat keharmonisan antara kepala madrasah dan guru.

2. Bagi guru dan staff disarankan agar semakin memperkuat ikatan persaudaraan antara satu dengan yang lain agar dapat menciptakan suasana dan kondisi lingkungan yang lebih harmonis dan terhindar dari selisih paham antara satu dengan yang lain.
3. Bagi peneliti disarankan untuk memiliki wawasan teoritis dan pedoman yang lebih luas dan sistematis ketika melakukan penelitian sehingga mampu mengembangkan dan menyempurnakan penelitian terdahulu lebih baik lagi.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Rusman. *“Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di SDN UPT Tapin Bini Kecamatan Lamandau Kabupaten Lamandau”*. Skripsi: Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. 2020.
- Bungin, Burhan. *Analisis data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2005.
- Deswita, Mira. *Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTSN 9 Agam*”. Skripsi: Institut Agama Islam Negeri Batusangkar. 2020.
- Halimatussakdiah. *“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penanggulangan Konflik antar Guru di MAS Silih Nara Takengon Aceh Tengah”*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. 2017.
- Ilyas, Yuniar. *Kuliah Akhlaq*. Yogyakarta: LPPT. 1999.
- Jahari, Jaja. dan Amirullah Syarbini. *Manajemen Madrasah, Teori, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Juniarti, Refia, Purwoko Budi. *“Studi Kasus Dinamika Psikologis Konflik Interpersonal Siswa merujuk Teori Segitiga ABC Konflik Galtung dan Kecenderungan Penyelesaiannya pada Siswa Kelas XII Jurusan Multimedia (MM) di SMK Mahardhika Surabaya”*. Jurnal BK UNESA, No. 02 (2014): 366.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. *Al-Qur’an dan Terjemahannya (Edisi Penyempurnaan 2019)*. Jakarta: Kementerian Agama. 2019.
- Kusdi. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika. 2013.
- Machfudz, dkk. *Manajemen Konflik Madrasah Tapal Kuda Masa Pandemi*. Sumatera Barat: Cendekia Muslim. 2023.
- Manupak Tambunan, Abai. *“Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Menyikapi Dampak Negatif Penerapan Full Day School”*. Jurnal Pendidikan, No.6 (Juni:2017): 850.
- Margono. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta. 2008.
- Miles, Michael, dan Saldaña,. *Qualitative Data Analysis*. Amerika: SAGE Publications. 2014.

- Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo. *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2011.
- Muis, Rasmiati. "Model Kepemimpinan dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan pada Kementerian Agama Kab. Pinrang". *Jurnal Kajian Manajemen Dakwah*. No.1. 2019.
- Mulyana. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2015.
- Mulyana, Dedi . *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya. 2006.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2015.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2008.
- Naskawati, Anggraini. "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Mengajar dan Disiplin Kerja Guru dengan Prestasi Belajar Siswa Lanjutan Tingkat Pertama Negeri Kota Mataram NTB". Tesis: Universitas Negeri Malang. 2003.
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo. 2003.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah
- Puis A.Partanto dan Dahlan Al Barry. *Kamus Ilmiah*. Surabaya: Arkola. 1994.
- Puspita, Weni. *Manajemen Konflik: Suatu Pendekatan Psikologis, Komunikasi, dan Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish. 2018.
- Q.Badu, Syamsu. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing. 2017.
- Rachmayanti, Jelita. "Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Konflik Kerja pada Supir Taksi Kobata di Purwokerto". Skripsi: Universitas Muhammadiyah Purwokerto. 2017.
- Rifa'I, M.Moh. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmar. 1986.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada. 2014.

- Rivai Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press. 2017.
- Robbins, Stephen P, dan Mary Coulter. *Manajemen Edisi-7*. Jakarta: PT Indeks, 2005.
- Rusdiana, A.H. *Manajemen konflik*. Bandung: Pusataka Setia. 2015.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Sidiq Umar dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV Nata Karya. 2021.
- Siswanti, Yuni. *Meraih Kesuksesan Organisasi dengan Kepemimpinan Manajerial yang 'Smart' dengan Pendekatan Empiris*. Yogyakarta: Citra Pustaka. 2015.
- Soh, Hafeesee. "*Manajemen Konflik di Madrasah Samphan Vittaya School Thailand Selatan*". Tesis: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. 2018.
- Sudarmanto, Eko, dkk. *Manajemen Konflik*. Medan: Yayasan Kita Menulis. 2021.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Suhardi, dkk. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Jakarta: PT Publica Indonesia Utama. 2022.
- Sumidjo, Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2003.
- Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq. 2021.
- Usman, Husaini. *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Wahyuni, Rani. "*Gaya Manajemen Konflik dalam Pemecahan Konflik Interpersonal Tenaga Pendidik di Madrasah Aliyah Diniyah Puteri Pekanbaru*". Skripsi: Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau. 2020.
- Winoto, Suhadi. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: CV.Bildung Nusantara. 2020.
- Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika. 2016.

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Virly Ayunnisa'  
NIM : T20193045  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam tulisan penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari siapapun.

Jember, 27 Maret 2023

Saya yang menyatakan



**VIRLY AYUNNISA'**  
NIM. T20193045



### Matrik Penelitian

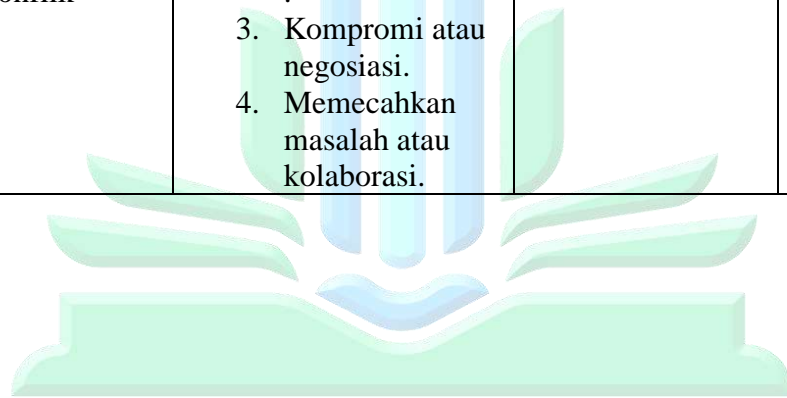
JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
1	2	3	4	5	6	7
Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kabupaten Jember	1. Gaya kepemimpinan kepala madrasah	1. Gaya Kepemimpinan Otoriter	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bertindak sebagai penguasa tunggal.</li> <li>Tidak menerima kritik, saran, dan pendapat.</li> <li>Sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan.</li> </ol>	<b>Data Primer</b> Informan Wawancara : <ol style="list-style-type: none"> <li>Kepala madrasah MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kabupaten Jember.</li> <li>2 guru pengajar.</li> <li>siswa kelas VI.</li> <li>Wali Murid</li> </ol> <b>Data Sekunder :</b> Dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Jenis Penelitian :</b> Kualitatif deskriptif.</li> <li><b>Pendekatan Penelitian :</b> Kualitatif.</li> <li><b>Lokasi Penelitian :</b> MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kabupaten Jember.</li> <li><b>Teknik Pengumpulan Data :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Observasi.</li> <li>Wawancara.</li> <li>Dokumentasi</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kabupaten Jember ?</li> <li>Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kabupaten Jember ?</li> </ol>



			 <p data-bbox="645 1114 1666 1340">UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER</p>	<p data-bbox="1688 316 1733 336">asi.</p> <p data-bbox="1592 347 1827 416"><b>5. Teknik Analisis Data :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1637 459 1827 523">a. Kondensasi data</li> <li data-bbox="1637 531 1827 595">b. Penyajian data.</li> <li data-bbox="1637 603 1827 667">c. Verifikasi data.</li> </ul> <p data-bbox="1592 683 1798 751"><b>6. Tahapan Penelitian :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1637 759 1827 823">a. Tahap pra lapangan.</li> <li data-bbox="1637 831 1827 927">b. Tahap pelaksanaan.</li> <li data-bbox="1637 935 1827 1078">c. Tahap penyelesaian penelitian.</li> </ul> <p data-bbox="1592 1086 1798 1190"><b>7. Uji Keabsahan Data :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1637 1198 1827 1262">a. Triangulasi sumber.</li> <li data-bbox="1637 1270 1827 1334">b. Triangulasi Teknik.</li> </ul>	<p data-bbox="1912 316 2190 746">3. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa di MI Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kabupaten Jember ?</p>
--	--	--	---	--	--

		<p>2. Gaya Kepemimpinan Demokratis</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.</li> <li>2. Senang menerima saran, kritik, dan pendapat.</li> <li>3. Mengutamakan Kerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi.</li> <li>4. Memberikan bimbingan.</li> </ol>		
		<p>3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire (Kendali Bebas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi pemimpin minim.</li> <li>2. Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan baik</li> </ol>		

			individu maupun kelompok. 3. Pemimpin tidak memberikan penilaian / evaluasi.			
	2. Konflik Interpersonal	1. Strategi penyelesaian konflik	1. Menghindar. 2. Mengakomodasi. 3. Kompromi atau negosiasi. 4. Memecahkan masalah atau kolaborasi.			



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
 J E M B E R

## **Teori :**

Menurut Gibson menyatakan bahwa konflik interpersonal merupakan pertentangan antara individu, kelompok, dan organisasi yang disebabkan oleh perbedaan komunikasi, tujuan, dan sikap. Sedangkan menurut Sunardi, konflik interpersonal adalah bentuk pertentangan yang terjadi dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, ketergantungan aktivitas kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif.

1. Konflik antara Kepala Madrasah dengan Guru.  
Konflik ini termasuk jenis konflik intraorganisasi dalam tipe konflik vertikal, dimana konflik ini sering terjadi diantara pihak atasan dan bawahannya, konflik vertikal sering terjadi karena atasan berupaya mengendalikan pihak bawahan tetapi pihak bawahan cenderung menentang, maka akan terjadi perbedaan pendapat yang bisa menimbulkan adanya konflik antara kedua belah pihak atasan dan pihak bawahan.
2. Konflik antara Guru dengan Guru.  
Konflik ini termasuk dalam jenis konflik antar individu tipe horizontal, dimana konflik ini terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan sama atau setingkat dalam organisasi. Konflik ini juga dapat disebabkan karena adanya perbedaan nilai-nilai dan keyakinan, perbedaan pendapat, dan kurangnya rasa menghargai antara satu dengan yang lain.
3. Konflik antara Siswa dengan Siswa.  
Konflik ini tidak jauh berbeda dengan 2 konflik diatas, konflik ini sangat sering terjadi dalam dunia pendidikan yaitu konflik antara siswa dengan siswa. Konflik ini tergolong dalam konflik sosial. Siswa-siswi terutama yang tergolong dalam tahap pertumbuhan dan perkembangan akan lebih sering meluapkan emosi dalam dirinya, tumbuh kembang yang terjadi dalam diri siswa menyebabkan adanya perubahan-perubahan baik secara fisik, pola perilaku, peran sosial, serta masih dalam tahap mencari identitas jati diri masing-masing, perubahan ini menyebabkan rasa ketidaknyamanan dalam diri siswa yang mengakibatkan siswa sering merasakan rasa emosional yang tinggi sehingga terjadi konflik antar sesama.

## INSTRUMEN WAWANCARA

Peneliti : Virly Ayunnisa'

Lokasi : Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari  
Kabupaten Jember

Fokus Penelitian	Indikator/ Aspek	Informan	Pertanyaan
Gambaran obyek penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejarah lembaga</li> <li>2. Visi, misi, dan tujuan lembaga.</li> <li>3. Struktur organisasi lembaga.</li> <li>4. Data guru dan karyawan.</li> <li>5. Data siswa.</li> <li>6. Data sarana dan prasarana lembaga.</li> <li>7. Program unggulan lembaga.</li> </ol>	1. Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana sejarah berdirinya MI Aswaja ?</li> <li>2. Apa saja visi, misi, dan tujuan MI Aswaja ?</li> <li>3. Bagaimana struktur organisasi di MI Aswaja ?</li> <li>4. Bagaimana kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik di MI Aswaja ?</li> <li>5. Bagaimana kondisi dan perkembangan siswa di MI Aswaja ?</li> <li>6. Bagaimana</li> </ol>

			<p>kondisi sarana dan prasarana di MI Aswaja ?</p> <p>7. Apa saja program unggulan di MI Aswaja ?</p> <p>8. Bagaimana perkembangan program unggulan di MI Aswaja ?</p>
<p>Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara kepala madrasah dengan guru di MI Aswaja ?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertindak sebagai penguasa tunggal.</li> <li>2. Menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.</li> <li>3. Senang menerima kritik, saran, masukan, dan pendapat.</li> <li>4. Partisipasi pemimpin minim.</li> <li>5. Pemimpin</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2 Guru pengajar / Wali kelas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kepala madrasah bertindak sebagai pemimpin di MI Aswaja ?</li> <li>2. Apakah kepala madrasah dapat mengambil keputusan secara kooperatif di MI Aswaja ?</li> <li>3. Bagaimana cara kepala</li> </ol>

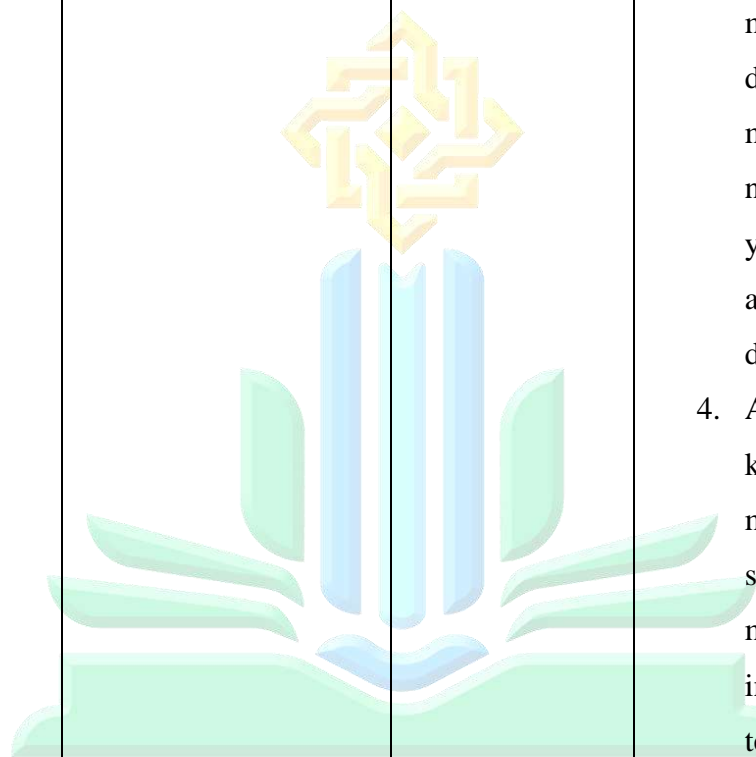
	<p>tidak memberikan evaluasi/penilaian.</p> <p>6. Pemimpin menghindari dalam menyelesaikan konflik.</p>		<p>madrrasah dalam menanggapi saran, kritik, masukan, dan pendapat di MI Aswaja ?</p> <p>4. Apakah kepala madrasah kurang berpartisipasi dalam menyelesaikan konflik di MI Aswaja ?</p> <p>5. Bagaimana cara kepala madrasah dalam memberikan penilaian terhadap guru di MI Aswaja ?</p> <p>6. Apakah kepala madrasah selalu menghindari dalam</p>
--	---	--	--



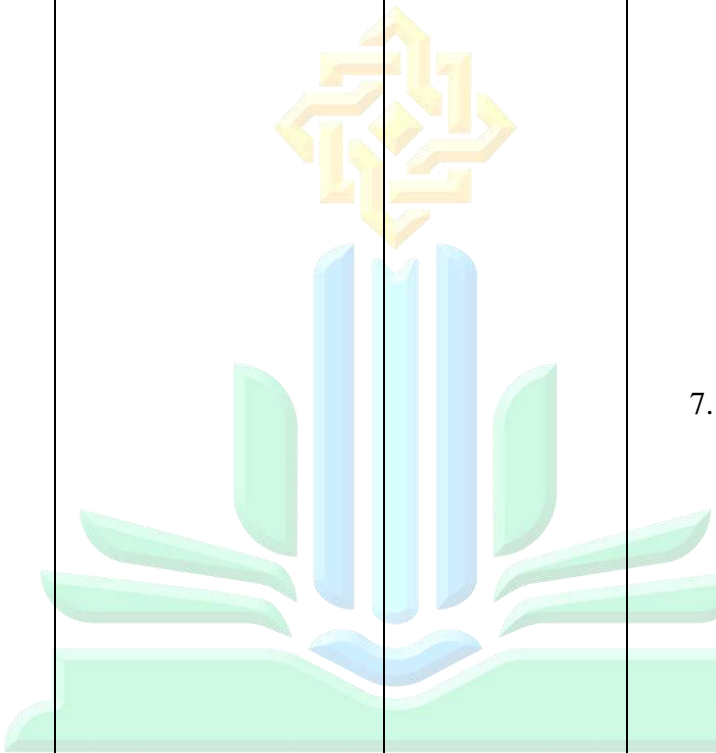
			menyelesaikan konflik dengan guru di MI Aswaja ?
Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara guru dengan guru di MI Aswaja ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin sering menggunakan pendekatan yang bersifat paksaan.</li> <li>2. Pemimpin selalu memberikan bimbingan.</li> <li>3. Pemimpin memberikan kebebasan penuh dalam mengambil keputusan baik antar individu maupun kelompok.</li> <li>4. Pemimpin menyelesaikan masalah dengan melakukan kompromi/negosiasi.</li> </ol>	1. 2 Guru pengajar / Wali Kelas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah kepala madrasah selalu memaksakan kehendaknya sendiri terhadap bawahannya di MI Aswaja ?</li> <li>2. Apakah kepala madrasah selalu membimbing para guru dan siswa di MI Aswaja ?</li> <li>3. Bagaimana cara kepala madrasah mengambil keputusan di dalam lembaga MI</li> </ol>

	<p>5. Pemimpin menyelesaikan masalah dengan cara mengakomodasi.</p>		<p>Aswaja ?</p> <p>4. Apakah kepala madrasah selalu menyelesaikan masalah dengan cara kompromi/negosiasi di MI Aswaja ?</p> <p>5. Apakah kepala madrasah menyelesaikan masalah dengan cara akomodasi di MI Aswaja?</p>
<p>Bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik antara siswa dengan siswa di MI Aswaja ?</p>	<p>1. Pemimpin selalu memberikan motivasi.</p> <p>2. Pemimpin selalu memberikan edukasi.</p> <p>3. Pemimpin menggunakan pendekatan dengan</p>	<p>1. 2 orang siswa.</p> <p>2. 1 Wali Murid</p>	<p>1. Apakah kepala madrasah selalu memberikan motivasi terhadap para siswi disini ?</p> <p>2. Apakah kepala madrasah selalu</p>

	<p>menyelesaikan masalah.</p>		<p>memberikan edukasi (ilmu) bagi siswa-siswi disini ?</p> <p>3. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menyelesaikan masalah yang terjadi antar siswa disini ?</p> <p>4. Apakah kepala madrasah selalu memberikan informasi terkait permasalahan yang terjadi diantara siswa kepada wali-murid ?</p> <p>5. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menangani konflik yang</p>
--	-------------------------------	--	---



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
 KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
 J E M B E R

			<p>terjadi diantara siswa?</p> <p>6. Apakah kepala madrasah selalu melibatkan orangtua ketika terjadi masalah diantara siswa?</p> <p>7. Apakah kepala madrasah dan guru sangat kompeten dalam menangani konflik ?</p>
--	--	---	---

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

### A. Kepala Madrasah

1. Bagaimana sejarah berdirinya MI Aswaja ?
2. Apa saja visi, misi, dan tujuan MI Aswaja ?
3. Bagaimana struktur organisasi di MI Aswaja ?
4. Bagaimana kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik di MI Aswaja ?
5. Bagaimana kondisi dan perkembangan siswa di MI Aswaja ?
6. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana di MI Aswaja ?
7. Apa saja program unggulan di MI Aswaja ?
8. Bagaimana perkembangan program unggulan di MI Aswaja ?
9. Bagaimana cara kepala madrasah dalam mencapai tujuan organisasi di MI Aswaja?

### B. Guru

1. Bagaimana kepala madrasah bertindak sebagai pemimpin di MI Aswaja ?
2. Apakah kepala madrasah dapat mengambil keputusan secara kooperatif di MI Aswaja ?
3. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menanggapi saran, kritik, masukan, dan pendapat di MI Aswaja ?
4. Apakah kepala madrasah kurang berpartisipasi dalam menyelesaikan konflik di MI Aswaja ?
5. Bagaimana cara kepala madrasah dalam memberikan penilaian terhadap guru di MI Aswaja ?
6. Apakah kepala madrasah selalu menghindari dalam menyelesaikan konflik dengan guru di MI Aswaja ?
7. Apakah kepala madrasah selalu memaksakan kehendaknya sendiri terhadap bawahannya di MI Aswaja ?
8. Apakah kepala madrasah selalu membimbing para guru dan siswa di MI Aswaja ?

9. Bagaimana cara kepala madrasah mengambil keputusan di dalam lembaga MI Aswaja ?
10. Apakah kepala madrasah selalu menyelesaikan masalah dengan cara kompromi/negosiasi di MI Aswaja ?
11. Apakah kepala madrasah menyelesaikan masalah dengan cara akomodasi di MI Aswaja ?

**C. Siswa**

1. Apakah kepala madrasah selalu memberikan motivasi terhadap para siswi disini ?
2. Apakah kepala madrasah selalu memberikan edukasi (ilmu) bagi siswa-siswi disini ?
3. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menyelesaikan masalah yang terjadi antar siswa disini ?

**D. Wali Murid**

1. Apakah kepala madrasah selalu memberikan informasi terkait permasalahan yang terjadi diantara siswa kepada wali murid ?
2. Bagaimana cara kepala madrasah dalam menangani konflik yang terjadi diantara siswa?
3. Apakah kepala madrasah selalu melibatkan orangtua ketika terjadi masalah diantara siswa?
4. Apakah kepala madrasah dan guru sangat kompeten dalam menangani konflik ?

## INSTRUMEN OBSERVASI

Peneliti : Virly Ayunnisa'

Lokasi : Madrasah Ibtida'iyah Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari  
Kabupaten Jember

Aspek yang Diamati	Indikator	Diskripsi
Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menangani Konflik Interpersonal di Madrasah Ibtida'iyah Aswaja	1. Kemampuan sebagai pemimpin	Isian sesuai hasil pengamatan ( berupa kegiatan / kondisi / pelaksanaan program, dll )
	2. Kemampuan motivasi dan komunikasi	Isian sesuai hasil pengamatan ( berupa kegiatan / kondisi / pelaksanaan program, dll )
	3. Kemampuan dalam pengambilan keputusan	Isian sesuai hasil pengamatan ( berupa kegiatan / kondisi / pelaksanaan program, dll )
	4. Kemampuan dalam mengendalikan emosi	Isian sesuai hasil pengamatan ( berupa kegiatan / kondisi / pelaksanaan program, dll )
	5. Bentuk tanggungjawab sebagai pemimpin	Isian sesuai hasil pengamatan ( berupa kegiatan / kondisi / pelaksanaan program, dll )
	6. Kemampuan dalam menangani konflik	Isian sesuai hasil pengamatan ( berupa kegiatan / kondisi / pelaksanaan program, dll )



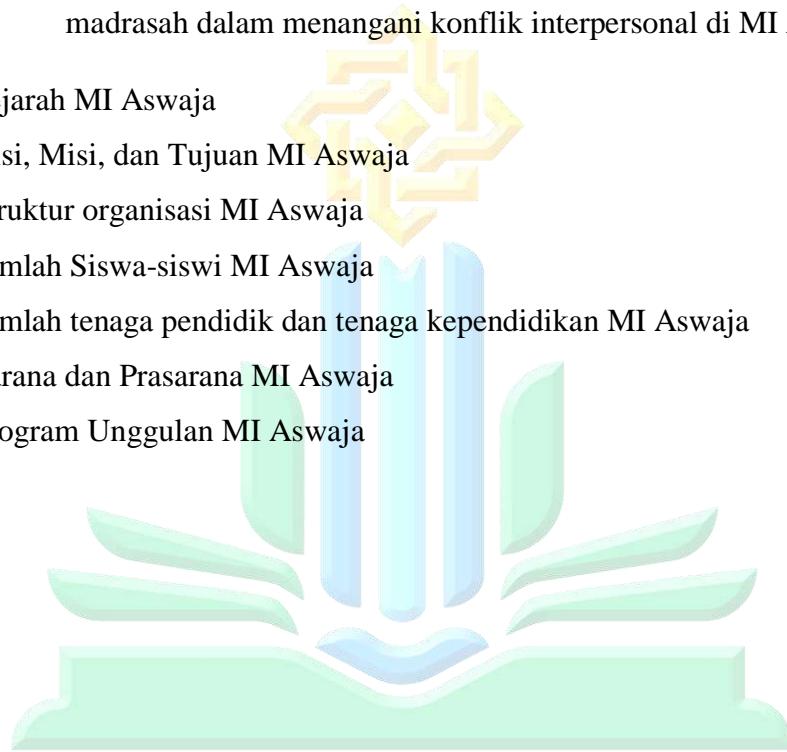
## PEDOMAN DOKUMENTASI

Peneliti : Virly Ayunnisa'

Lokasi : Madrasah Ibtida'iyah Aswaja

Tujuan : Dokumentasi bertujuan untuk memotret aspek-aspek yang ada di lingkungan dan berkaitan dalam gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di MI Aswaja

1. Sejarah MI Aswaja
2. Visi, Misi, dan Tujuan MI Aswaja
3. Struktur organisasi MI Aswaja
4. Jumlah Siswa-siswi MI Aswaja
5. Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MI Aswaja
6. Sarana dan Prasarana MI Aswaja
7. Program Unggulan MI Aswaja



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DOKUMENTASI



Ruang Guru Madrasah Ibtidaiyah Aswaja



Kegiatan Belajar Mengajar di MI Aswaja



Wawancara dengan Kepala Madrasah



Wawancara dengan Ibu Faizatuz Zahro



Wawancara dengan Ibu Marfu'ah



Wawancara dengan Hilda Rima Azkiya



Wawancara dengan Diarista Norazlina



Persiapan Sholat Dhuha berjamaah



Kegiatan Bersih Sehat MI Aswaja



Koperasi Siswa MI Aswaja



Jam Istirahat Siswa MI Aswaja



Tempat Penyimpanan Arsip dan Piala



Piagam Penghargaan Olimpiade Aswaja



Wawancara dengan Wali Murid





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.http://ffik.uinkhas-jember.ac.id](http://ffik.uinkhas-jember.ac.id) Email: [tarbiyah.iainjember@gmail.com](mailto:tarbiyah.iainjember@gmail.com)

Nomor : B-0453/In.20/3.a/PP.009/01/2023

Sifat : Biasa

Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja

Jl. Buk Sidodadi No. 16 Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kabupaten Jember

Dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, maka mohon diijinkan mahasiswa berikut :

NIM : T20193045  
Nama : VIRLY AYUNNISA  
Semester : Semester delapan  
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai "Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja" selama 14 ( empat belas ) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu Radliyah, S.Pd.I

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 31 Januari 2023

Sh. Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik,



MASHUDI



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136  
Website: [www.http://ftik.uinkhas-jember.ac.id](http://ftik.uinkhas-jember.ac.id) Email: [tarbiyah.iainjember@gmail.com](mailto:tarbiyah.iainjember@gmail.com)

Nomor : B-1386/In.20/3.a/PP.009/03/2023

Sifat : Biasa

Perihal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Yth. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Aswaja

Jl. Buk Sidodadi No 16, Dusun Sumberejo Desa Karangtengah Kecamatan Umbulsari Kabupat

Dalam rangka menyelesaikan tugas Skripsi pada Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, maka mohon diijinkan mahasiswa berikut :

NIM : T20193045  
Nama : VIRLY AYUNNISA  
Semester : Semester delapan  
Program Studi : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

untuk mengadakan Penelitian/Riset mengenai "Gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam menangani konflik interpersonal di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja" selama 14 ( empat belas ) hari di lingkungan lembaga wewenang Bapak/Ibu Radliyah, S.Pd.I

Demikian atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 24 Maret 2023

an. Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik,



MASHUDI



**MADRASAH IBTIDAIYAH  
"ASWAJA"**

**STATUS : TERAKREDITASI**

**NSM : 111235090344 NPSN : 60715812**

**Sk Menkumham : AHU.0029209.AH.01.04.Tahun 2015  
Jl. Buk Sidodadi Sumberjo Umbulsari Jember**

**SURAT KETERANGAN**

**Nomor : 130/MIAS/III/2023**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Virly Ayunnisa

NIM : T20193045

Semester : Delapan

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Fakultas : Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Bahwa Yang Namanya Tersebut Diatas Telah Selesai Melaksanakan Penelitian Atau Observasi Di Mi Aswaja Dusun Sumberejo Desa Umbulsari Kec. Umbulsari Selama 30 Hari Dalam Rangka Penyusunan Skripsi Dengan Judul : "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Menangani Konflik Interpersonal Di Madrasah Ibtidaiyah Aswaja Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember."





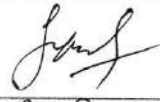


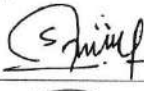

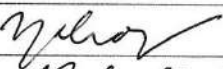
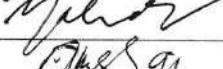
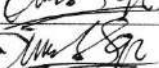

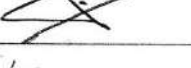

Demikian Surat Keterangan Ini Dibuat Dengan Sebenarnya Untuk Dipergunakan Sebagaimana Mestinya.

Jember,01 Maret 2023



## JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

### DI MADRASAH IBTIDA'YAH ASWAJA UMBULSARI

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Tanda Tangan
1.	15 Oktober 2022	Penyerahan surat izin observasi	
2.	15 Oktober 2022	Observasi pra penelitian	
3.	31 Januari 2023	Penyerahan surat izin penelitian	
4.	03 Februari 2023	Wawancara dengan kepala madrasah	
5.	03 Februari 2023	Wawancara dengan ibu Faizatuz Zahro selaku wali kelas VI	
6.	03 Februari 2023	Wawancara dengan ibu Marfu'ah selaku wali kelas I	
7.	04 Februari 2023	Observasi dan dokumentasi data sekolah	
8.	05 Februari 2023	Wawancara dengan Hilda Rima Azkiya selaku siswi kelas VI	
9.	05 Februari 2023	Wawancara dengan Diarista Norazlina R. selaku siswi kelas VI	
10.	08 Februari 2023	Observasi	
11.	15 Februari 2023	Observasi	
12.	22 Februari 2023	Observasi	
13.	28 Februari 2023	Observasi	
14.	01 Maret 2023	Mengambil surat keterangan selesai penelitian	
15.	27 Maret 2023	Menyerahkan surat izin penelitian susulan	

Jember, 27 Maret 2023





## BIODATA PENULIS



### Data Pribadi

Nama : Virly Ayunnisa'  
NIM : T20193045  
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 25 Desember 2000  
Alamat : Dusun Babatan, Desa Sidomekar,  
Kecamatan Semboro, Kabupaten Jember.  
No. HP : 085 335 020 711  
Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

### Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal : - TK Raudhatul Azhar 01  
- SDN Sidomekar 02  
- SMPN 01 Semboro  
- SMKS Zainul Hasan Genggong  
Probolinggo  
- UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
Pendidikan Non Formal : - TPQ Darussalam  
- Madrasah Diniyah Zawiyah Al-Muhajirin  
- Pondok Pesantren Zainul Hasan  
Genggong