

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK KELEMBAGAAN

**(Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Hasyimiyah
Mengare Bungah Gresik)**



SKRIPSI

PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
No. KLAS K T-2008 035 K1	No. REG : T-2008/K1/035 ASAL BUKU : TANGGAL :

Diajukan Kepada
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu (S-1)
Ilmu Tarbiyah

Oleh :
LULUK KHAMIDAH
NIM. D03304028

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS TARBIYAH
SURABAYA**

2008

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :
Nama : Luluk Khamidah
Nim : DO3304028
Judul : **STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
DALAM MENGELOLA KONFLIK KELEMBAGAAN
(STUDI KASUS DI MADRASAH ALIYAH HASYIMIYAH
MENGARE BUNGAH GRESIK)**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan

Surabaya, Juli 2008
Pembimbing



Drs. H. Mahfudh Shalahuddin, M. Pd.
NIP. 150 206 240

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi yang disusun oleh Luluk Khamidah ini telah
di pertahankan di depan tim penguji skripsi.

Surabaya, 04 September 2008

Mengesahkan,
Fakultas Tarbiyah
Institut Agama Islam Sunan Ampel Surabaya
Dekan,



Dr.H. NUR HAMIM, M.Ag

NIP. 150 246 739

Tim Penguji

Ketua

Drs. MAHFUDH SHALAHUDDIN M.Pd

150 206 240

Sekretaris

M. BAHRI MUSTOFA, M.Pd.I

150 368 866

Penguji I,

Dr. HANUN ASROHAN, M.Ag

150 275 634

Penguji II,

Dra. LILIK NOFIJANTI, M.PdI

150 274 383

ABSTRAK

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di Madrasah, disamping itu kepala madrasah harus mampu menciptakan strategi-strategi kepemimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Konflik dalam suatu lembaga adalah sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Malah dalam batas-batas tertentu justru akan sangat bermanfaat bagi penciptaan perilaku organisasi yang efektif. Konflik akan terjadi di Madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan, dan himpitan pekerjaan. Sehingga kepala madrasah harus mempunyai strategi dalam mengelola konflik yang terjadi dalam lembaga, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi yang berkembang dalam kasus apapun.

Dalam skripsi yang berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik). Permasalahan yang akan dibahas adalah Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala MA Hasyimiyah, Bagaimana Bentuk Konflik di MA Hasyimiyah, serta Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan di MA Hasyimiyah. Dengan demikian, tujuan dari pada skripsi ini adalah untuk mengetahui dan menjawab ketiga permasalahan tersebut. Dan selanjutnya diharapkan sebagai bahan masukan bagi tenaga kependidikan khususnya Kepala Madrasah yang mempunyai peranan penting dalam lembaga pendidikan.

Penelitian ini menggunakan penelitian dengan pendekatan kualitatif, dan menjadikan Kepala Madrasah sebagai informan kunci untuk mengetahui masalah yang akan diteliti. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan interview. Setelah data diperoleh, kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, maka hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Mengare Bungah Gresik, sudah cukup baik, yaitu menetapkan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan MA Hasyimiyah. Bentuk-bentuk konflik di MA Hasyimiyah, yaitu konflik individu, konflik antara individu, dan konflik antar kelompok. Dan yang terakhir strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola konflik di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik sudah cukup baik, yaitu mereka menggunakan pemecahan masalah, koordinasi, bantuan apihak ketiga, serta musyawarah untuk memecahkan setiap masalah yang dihadapi setiap individu..

Adapun saran yang penulis berikan adalah kepada tenaga kependidikan, pengurus yayasan khususnya Kepala Madrasah yang profesional kita hendaknya memiliki strategi-strategi dalam menghadapi setiap persoalan serta bagaimana permasalahan tersebut dikelola dengan baik, dan juga memiliki strategi-strategi dalam mengembangkan lembaganya sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan.

DAFTAR ISI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id	
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
NOTA PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
D. Definisi Operasional	7
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id	
E. Metode Penelitian	9
a. Pendekatan Penelitian	9
b. Subjek dan Informan Penelitian	10
c. Teknik Pengumpulan Data	11
d. Analisis Data	14
F. Sistematika Pembahasan	16



BAB II LANDASAN TEORI

A. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Lembaga	19
1. Esensi Lembaga	19
2. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah	21
a) Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	21
b) Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah	24
c) Tugas Kepala Madrasah.....	29
d) Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	34
e) Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah	36
B. Konflik	44
1. Definisi Konflik	44
2. Jenis-jenis Konflik	46
3. Sebab-Sebab Timbulnya Konflik.....	48
4. Strategi Mengelola Konflik	50
a) Menanggulangi Konflik.....	51
b) Pendekatan Menyelesaikan Konflik	52
c) Strategi Menyelesaikan Konflik	54
C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan	55

BAB III LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	59
1. Sejarah Berdirinya MA Hasyimiyah.....	59

2. Visi dan Misi MA Hasyimiyah	61
3. Letak Geografis MA Hasyimiyah	62
4. Tugas dan Fungsi Komponen MA Hasyimiyah	63
5. Kondisi Objektif Madrasah tahun Pelajaran 2007-2008	69
6. Struktur Lembaga MA Hasyimiyah	71
B. Penyajian Data	74
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik	74
2. Jenis Dan Bentuk Konflik di Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik	83
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di Madrasah Aliyah Mengare Bungah Gresik	89
C. Analisis Data	98
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik	98
2. Jenis Dan Bentuk Konflik di Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik	102
3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di Madrasah Aliyah Mengare Bungah Gresik	102

BAB IV PENUTUP

A. Simpulan107

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
B. Saran-Saran108

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Latar Belakang

Suatu lembaga terdiri dari dua komponen yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain yaitu komponen manusia dan alat atau fasilitas. Manusia sebagai penggerak lembaga yang dibantu dengan fasilitas yang ada. Manusia merupakan faktor penentu yang menjadikan lembaga lebih baik atau mundur. Untuk menjadikan lembaga yang lebih baik, diperlukan seorang pemimpin lembaga sebagai pemberi arah dan kebijakan yang sesuai dengan situasi.

Kepemimpinan yang sukses dan efektif dapat diupayakan untuk saling menghargai, bekerjasama, dan memiliki pengetahuan tentang perilaku seorang bawahan.¹

Pemimpin adakalanya dapat melaksanakan tugasnya sekaligus diterima anggota dan masyarakat luas baik mengenai keberadaannya dan penyampaian tujuan lembaga. Tetapi ada juga yang kurang bisa diterima semua pihak, walaupun secara formalitas disetujui dan dan disahkan menurut aturan lembaga. Dalam memimpin anak buah, atau anggota lembaga, mereka kurang mendapatkan respon, sehingga hasilnya pun tidak memuaskan beberapa pihak karena pencapaian tujuan jangka pendek lebih-lebih tujuan jangka panjang tidak tercapai yang akhirnya dapat merugikan lembaga itu sendiri.

¹ Suhardi Sigit, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen* (Yogyakarta: Armurritu, 1983), 4.

Dalam usaha menghindari itu semua bagi lembaga yang didirikan atas prakarsa orang banyak, yang mempunyai kemauan dan kepentingan bersama-sama, akan berusaha menampilkan sosok pemimpin yang mampu memberi kontribusi kepada lembaga dan semaksimal mungkin, untuk meraih sukses dan efektivitas kerja.

Kepemimpinan menyangkut tiga arti yaitu usaha atau kegiatan memimpin, kemampuan menjalankan usaha, dan wibawa yang menyebabkan orang dianggap mampu memimpin. Di zaman sekarang ini, dengan beberapa penemuan dibidang teknologi dan informasi yang semakin maju lebih menuntut pemimpin yang handal, kreatif, inovatif, dan selektif, karena tantangan dan permasalahan semakin berat bahkan persaingan yang sangat ketat untuk menuju kemajuan. Pemimpin lembaga harus mampu memposisikan diri secara strategis dalam membawa lembaganya.² Untuk meraih suatu keberhasilan seorang pemimpin tentunya tidak hanya diperlukan bekal kepercayaan saja tetapi juga bagaimana kemampuan seorang pemimpin memunculkan beberapa strategi dalam menyelesaikan masalah lembaga serta membawa lembagannya kearah yang lebih baik..

Salah satu karakteristik kelompok yang paling penting ialah bahwa suatu kelompok sering konflik dengan kelompok lain dalam lembaga, terdapat banyak alasan terjadinya konflik antar kelompok, dan konsekuensinya ini mungkin baik

² J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1982), 2

dalam lembaga atau mungkin pula sangat negatif.³ Konflik dalam pengertian luas dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan. Ia sangat dapat terlihat secara jelas dan dapat tersembunyi dalam hal ini yang dimaksud adalah segala macam bentuk yang terjadi dalam lembaga.⁴

Mengingat konflik tidak dapat di hindarkan, maka *approach* yang baik untuk diterapkan para Kepala Madrasah adalah startegi menyelesaikan konflik mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupah, hingga ia tetap serta efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Menyelesaikan konflik sebagai bagian formal dari perilaku yang dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mempromosikan dan mencapai perubahan yang dikehendaki.

Mengelola konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut:

- a) Perencanaan analisis konflik, tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi, menentukan sebab-sebab masalah dan pihak-pihak yang terkait.
- b) Penilaian Konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya, apakah konflik sudah mendekati titik rawan, yang akan menimbulkan dampak negatif, atau akan menimbulkan dampak positif.

³ James L. Gibson, et. Al, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, (Jogyakarta: Erlangga, 1997), 256

⁴ Adam I Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1989), 169

- c) Pemecahan konflik, tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik termasuk memberi stimulus.⁵

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Mengelola konflik sangat dibutuhkan oleh lembaga untuk dapat mengembangkan lembaga kearah yang lebih baik, dan dengan adanya konflik akan dapat mematangkan pemikiran seseorang dalam lembaga.

Konflik merupakan sesuatu yang wajar dan sering terjadi dalam lembaga. Konflik terjadi didalam situasi dimana seseorang merasa terancam dari orang lain, kemudian kepala madrasah berusaha sekuat tenaga untuk mempertahankan kepentingannya. Untuk itu mengelola konflik harus dilakukan oleh Kepala Madrasah, untuk mengetahui konflik yang sedang terjadi di Madrasah dan mengelola konflik tersebut melalui strategi-strategi kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai sesuatu hal yang positif dan sebagai sumber inspirasi dalam memecahkan masalah atau dalam pengambilan keputusan dan akan menjadikan kerjasama yang efektif untuk pencapaian tujuan lembaga.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Ada 2 macam bentuk konflik yang tidak dapat dihindari oleh lembaga. dan yang perlu diingat bahwa apabila konflik-konflik dapat dikelola dengan baik, maka konflik akan berdampak positif bagi mereka dan bermanfaat dalam hal memajukan kreatifitas dan inovasi bagi lembaga. Kedua konflik tersebut adalah:

1. *Konflik Substantif* meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti misalnya: tujuan, alokasi sumber daya, distribusi, imbalan, kebijaksanaan, dan prosedur, serta penugasan pekerjaan.

⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda karya. 2007), 246

2. *Konflik emosional*, timbul Karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidakseragaman, takut dan sikap menantang, maupun bentrokan kepribadian.⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Demikian halnya fenomena yang ada di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik sebagai lembaga pendidikan, ini juga mengalami konflik dalam menjalankan berbagai aktivitas sebagai sebuah lembaga profesional sesuai dengan system administrasi lembaga.

Dengan susunan lembaga mulai dari komite madrasah, kepala madrasah, wakil kepala kurikulum, wakil kepala sarana-prasarana, wakil kepala kesiswaan, wakil kepala humasy, sekretaris, bendahara, dan ketua seksi bidang, tentunya banyak mengalami konflik baik dalam pengambilan keputusan lembaga bahkan sampai administrasi. Bentuk konflik yang terjadi dalam Madrasah meliputi: pemberian tugas terlalu berat, pengaturan pembagian keuangan, guru kurang profesional, tugas tidak merata, dan pergantian kepemimpinan.

Kepala Madrasah dapat menjadi pihak utama dalam penyelesaian konflik yaitu mengerahkan segala kemampuan dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan mengerahkan orang lain terutama kepala madrasah dalam mengatasi segala persoalan atau konflik. yang ada.

Walaupun demikian, konflik yang ada dalam lembaga tidak menjadikan pematah semangat dari Kepala Madrasah. guru maupun karyawan untuk selalu memecahkan segala bentuk konflik yang dialami lembaga dan menjadikan konflik

⁶E. Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, (Bandung: Mandar Maju. 1994), 5

sebagai bentuk yang positif untuk pengembangan lembaga kearah yang lebih baik

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Bagaimana Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik?
2. Bagaimana bentuk konflik yang terjadi di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik?
3. Bagaimana Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola konflik kelembagaan di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian ini adalah:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Untuk mendeskripsikan bagaimana Strategi Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mangare Bungah Gresik.
- b. Untuk mengetahui bentuk konflik yang terjadi di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik
- c. Untuk menganalisis bagaimana strategi kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan di MA Hasyimiyah Mangare Bungah Gresik

2. Kegunaan Penelitian ini adalah:

Dengan penelitian ini diharapkan berguna bagi semua pihak:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a. Bagi peneliti

Dengan penelitian ini, akan menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti khususnya yang berkenaan dengan masalah penelitian.

b. Bagi lembaga pendidikan

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi para pengelola lembaga pendidikan dalam mempertahankan ataupun memperbaiki Strategi Kepala Madrasah, khususnya strategi mengelola konflik yang baik.

c. Bagi Umum

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman dalam menyusun karya ilmiah atau sekaligus memberikan sumbangan pikiran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

D. Definisi Operasional

Penelitian ini berjudul “*STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGELOLA KONFLIK KELEMBAGAAN*” (*Studi Kasus Di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik*). Untuk memahami maskud dari tema tersebut dibawah ini dijelaskan defenisi :

1. Strategi Kepemipinan Kepala Madrasah

Kata strategi berasal dari yunani “*Stratos*” yang berarti militer dan “*Ag*” yang artinya memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan

sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menaklukan musuh dan memenangkan perang. Jadi strategi adalah alat (cara) untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing dan menentukan langkah lembaga dalam jangka pendek maupun jangka panjang.⁷ Sedangkan kepemimpinan adalah seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.

Jadi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah proses usaha yang dilakukan Kepala Madrasah dalam bentuk interaksi dan komunikasi untuk menentukan suatu arah yang ditempuh bagi kemajuan lembaganya dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Mengelola Konflik Kelembagaan

Mengelola konflik merupakan kata kerja dari kata kelola dan konflik.

Mengelola adalah proses perencanaan, pengoorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota lembaga dan penggunaan sumber daya lembaga lainnya agar mencapai tujuan lembaga yang telah ditetapkan. Sedangkan konflik kelembagaan adalah persaingan dan pertentangan antara individu, individu dengan kelompok, dan antara kelompok dengan kelompok.

⁷Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*, (Jakarta: LPFEUI, 1996), 8

Yang tidak cocok satu sama lain⁸. Yang dimaksud disini adalah Lembaga Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.

Jadi mengelola konflik kelembagaan adalah usaha yang dilakukan Kepala Madrasah dalam mengelola konflik yang terjadi di MA Hasyimiyah dengan menggunakan cara-cara tertentu.

E. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah strategi umum yang digunakan dalam pengumpulan dan analisis data yang digunakan untuk masalah yang dihadapi. Pelaksanaan penelitian selalu berhadapan dengan obyek yang sedang diteliti, baik berupa manusia, peristiwa atau gejala-gejala yang terjadi pada lingkungan yang diteliti. Adapun metode yang digunakan adalah :

1. Pendekatan penelitian

Selaras dengan masalah yang akan diteliti, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan Studi kasus, karena kualitatif memuat tentang prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penggunaan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan

⁸ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta: Rajawali, 1990), 235.

gejala secara *holistic kontekstual* melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrument.⁹

Sejalan dengan penelitian kualitatif tersebut maka penelitian yang mengambil tema “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan” (studi kasus di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik)

2. Subjek dan Informan Penelitian

Dalam rangka pencarian data, terlebih dahulu harus ditentukan informan dan subjek penelitiannya. Informan dalam penelitian ini adalah data atau seorang yang memberikan informasi atau keterangan yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian, dalam hal ini Kepala Madrasah sebagai informan kunci dan juga wakil Kepala Madrasah, bagian administrasi, guru, komite Madrasah, dan siswa. Sementara itu subjek dalam penelitian ini adalah Muslimin, S. Pd.I selaku Kepala MA Hasyimiyah Mangare Bungah Gresik.

Untuk mempermudah memperoleh informasi, maka peneliti mencari informan yang representatif dengan memberi kriteria awal untuk mendekati informan diantaranya: (1) Kepala Madrasah dan guru yang cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran peneliti. (2) Kepala Madrasah dan guru yang masih aktif terlibat dilingkungan aktivitas yang menjadi sasaran peneliti. (3) Kepala Madrasah dan guru yang masih banyak mempunyai waktu untuk dimintai keterangan atau informasi oleh

⁹ Moh. Nadzir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indah, 2003), 57.

peneliti. (4) Kepala Madrasah dan guru yang tidak mengkemas informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang sebenarnya, dan (5) Kepala Madrasah dan guru yang tergolong asing bagi peneliti.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Skripsi ini ditulis berdasarkan studi lapangan dan studi perpustakaan. Metode ini digunakan dengan menarik kesimpulan dimulai dari pernyataan atau fakta khusus menuju kesimpulan yang bersifat umum¹⁰

a. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah alat pengumpulan data yang digunakan dengan cara mengamati dan mencatat serta sistematis gejala-gejala yang diselidiki.¹¹ Teknik observasi dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek dan memasuki latar atau suasana tertentu dengan tujuan melakukan pengamatan tentang bagaimana peristiwa-peristiwa dalam latar yang memiliki hubungan.

Metode ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data tentang lokasi penelitian, letak geografis, serta sarana prasarana di MA Hasyimiyah Mengare. Observasi ini juga ditujukan kepada kepala madrasah, guru dan karyawan dalam melakukan kegiatan sehari-hari.

¹⁰ Nana Sudjana, *Menyusun Karya Tulis Ilmiah, Untuk Memperoleh Angka Kredit* (Bandung: Sinar Baru, 1992), 7

¹¹ Cholid Narbuko, dan Abu Ahmadi, *Metode Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), 70.

b. Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab untuk memperoleh keterangan dalam sebuah penelitian yang dilakukan antara pewawancara dengan responden sambil bertatap mata.¹² Melalui teknik ini peneliti berupaya untuk menemukan pengalaman-pengalaman subyek informan peneliti dari topik tertentu atau situasi spesifik yang dikaji. Oleh karena itu dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Sebelum dimulai wawancara pertanyaan dipersiapkan terlebih dahulu sesuai dengan tujuan penggalian data yang diperlukan dan kepada siapa wawancara tersebut dilakukan. Tetapi, kemungkinan bisa terjadi penyimpangan dari rencana, karena situasinya berubah serta sikap dan pengetahuan subjek. Kemungkinan diantara mereka ada yang sangat terbuka, ada yang tertutup dan ada yang memang tidak begitu banyak mengetahui tentang fenomena yang dicari peneliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan panduan pertanyaan secara tidak terstruktur tetapi tetap terfokus penggalian data tentang:

1) Sejarah MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik

¹² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 196.

2) Sistem Lembaga dan manajemen Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah

Sedangkan informan kunci penelitian adalah Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah untuk menggali data tentang lembaga, sistem manajemen Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah, untuk penggalan data tentang bentuk strategi kepemimpinan Kepala Madrasah, bentuk-bentuk konflik, dan strategi pengolahan konflik, peneliti masih menjadikan bapak Muslimin S pd.i, selaku Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik sebagai narasumber penelitian ini.

c. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis, didalam melaksanakan metode ini peneliti mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan transkrip, internet, notulen rapat, surat kabar, majalah, agenda, buku-buku dan peraturan-peraturan.¹³ Melalui teknik ini peneliti berusaha menggali data dengan cara menelaah arsip dan rekaman. Adapun arsip-arsip yang ditelaah dalam penelitian ini adalah arsip-arsip yang disimpan oleh lembaga pendidikan, maupun yang berada di tangan perorangan, yang berupa dokumen-dokumen sejarah, biografi, sistem dan mekanisme kerja, teks peraturan-peraturan yang pernah dibuat. Dokumen yang diperoleh kemudian diseleksi sesuai dengan fokus penelitian.

¹³ *Ibid*, 202.

Sedangkan untuk dokumentasi penelitian ini berupa buku panduan MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik tahun 2007-2008, untuk menggali data tentang sejarah MA Hasyimiyah, struktur organisasi, jumlah karyawan dan pendidikannya, serta manajemen Kepala Madrasah, selain itu juga buku panduan Rencana Strategi (Renstra) MA Hasyimiyah, untuk memperoleh data tentang rencana strategi Kepala Madrasah terhadap pengembangan MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.

4. Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat dikemukakan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan deskriptif analistik, deskriptif analistik adalah serangkaian proses analisa lapangan yang hasilnya dituangkan dalam bentuk uraian naratif mengenai gambaran situasi yang diteliti. Laporan naratif diupayakan sama dengan apa yang terjadi, baik ucapan subyek, tingkah laku yang ditunjukkan, untuk memperjelas makna yang ditelitinya. Peneliti tidak perlu membuat data menjadi angka kuantitatif, atau perhitungan statistik untuk menjaga hilangnya informasi yang diperoleh. Makna suatu proses dimunculkan sebagai temuan atau hasil dari penelitian tersebut.¹⁴

¹⁴ Lexy J. Muleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 189.

Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di MA Hasyimiah Mengare Bungah Gresik

Penerapan teknis analisis deskriptif dilakukan melalui tiga tahapan yaitu

a. Reduksi Data

Adalah suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung.

Reduksi data adalah salah satu bentuk analisis yang menajamkan dan menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

b. Penyajian Data

Adalah penyusunan informasi yang majemuk dalam satu bentuk sistematis, sehingga menjadi lebih jelas maksud sebuah penelitian dilakukan. Dalam penyajian data, semua data yang diperoleh baik itu melalui wawancara observasi, dan dokumentasi dinarasikan hingga membentuk penjelasan yang kongkrit sesuai dengan judul penelitian.

c. Kesimpulan

Tahapan selanjutnya dalam analisis data adalah verifikasi atau kesimpulan hasil yang diperoleh dari penelitian lapangan. Data tersebut diperiksa dengan benar melalui dua tahap yaitu:

1. Penyelidikan untuk menghindari kesalahan yang mungkin terjadi dalam penelitian.
2. Evaluasi tentang tingkat akseptabilitas (dapat diakui atau diterima baik dasar teoritis maupun empiris)

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan dan pemahaman dalam penyusunan Skripsi ini, maka sistematika pembahasan ditulis sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab satu ini berisi tentang pendahuluan yang mendeskripsikan tentang masalah Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus Di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik) yang diangkat oleh peneliti. Dan merumuskan dalam rumusan masalah. Selanjutnya peneliti memaparkan tujuan dan manfaat penelitian yang dilakukan, yakni tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus Di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik). kemudian peneliti menggunakan metode penelitian, yang berisi

tentang jenis pendekatan kualitatif, dengan metode penelitian dalam bentuk observasi, interviuw, dan dokumentasi serta menganalisa data, dengan analisis deskriptif. Dan yang terakhir sistematika pembahasan terdiri dari: Pendahuluan, Landasan Teori, Hasil penelitian dan Penutup.

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan uraian deskripsi konsep teori Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Lembaga. Didalam konsep ini, peneliti menguraikan tentang definisi lembaga. Sedang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah, peneliti menguraikan tentang definisi kepemimpinan Kepala Madrasah, gaya kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, dan definisi strategi kepemimpinan, serta macam- macam strategi kepemimpinan. Sedangkan untuk konsep teori Manajemen Konflik. peneliti menguraikan tentang definisi konflik, sebab-sebab timbulnya konflik, bentuk- bentuk konflik dan strategi mengelola konflik. Dan yang terakhir dalam pembahasan ini peneliti mendeskripsikan konsep teori Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan.

BAB III HASIL PENELITIAN

Dalam penyajian data, peneliti memaparkan hasil penelitian. Hasil temuan tentang gambaran Obyektif MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, analisis tentang Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, bentuk- bentuk konflik di

**MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, serta analisis tentang Strategi
Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Di MA
Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.**

BAB IV PENUTUP

Dalam Bab terakhir peneliti memaparkan kesimpulan tentang strategi kepemimpinan Kepala Madrasah, bentuk-bentuk konflik dan strategi Kepala Madrasah dalam mengelola konflik di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik. Selain itu peneliti juga akan memberikan saran kepada Pengurus Yayasan, Kepala Madrasah, Guru, dan Staf Administrasi Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB II

LANDASAN TEORI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Strategi Kepemimpinan kepala Madrasah dalam Lembaga

1. Esensi Lembaga

Lembaga merupakan tempat berkumpulnya orang-orang yang memiliki tujuan, motivasi, cara berperilaku, sekaligus sebagai wadah untuk melakukan proses manajemen.

Lembaga adalah kesatuan dari serangkaian sistem dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan dalam visi dan misi lembaga pendidikan, suatu organisasi khususnya lembaga pendidikan membutuhkan pengembangan agar tidak statis atau jalan di tempat. Karena tuntutan dan perubahan lingkungan yang mengharuskan madrasah agar meningkatkan mutu dari segi kualitas, baik input, proses dan outputnya. Lembaga merupakan suatu badan yang didirikan untuk menjalankan fungsi institusional dari sistem sosial secara keseluruhan menurut cara-cara dan aturan yang terdapat di dalamnya.¹ Ini disebabkan lembaga terbentuk dari manusia atau orang-orang dan hanya dengan oranglah lembaga dapat mencapai tujuan dengan segala sumber (alat-alat) yang dimilikinya. Jika berbicara masalah manusia dilihat dari sisi psikologisnya, manusia merupakan makhluk yang misterius, penuh dengan ketidak jelasan dan ketidak konsistenan. Hal ini disebabkan oleh

¹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Angkasa, 1985), 288.

adanya sistem-sistem yang ada dalam diri manusia sulit untuk dimaknai secara konsisten dan pasti. Dan uniknya lagi sistem-sistem yang dimiliki manusia berbeda satu dengan yang lain. Begitupun lembaga akan terus mengalami perubahan karena lembaga adalah sistem yang terbuka yang selalu berinteraksi dengan lingkungan.²

Madrasah sebagai lembaga pendidikan agama Islam sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal khususnya pendidikan agama islam ini dapat tercapai sepenuhnya. Kita mengetahui unsur personel didalam lingkungan madrasah adalah Kepala Madrasah, guru, karyawan, dan murid. Disamping itu Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal keagamaan ada di bawah instansi atasan baik itu dari kantor departemen agama atau kantor dinas pendidikan.

Lembaga yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan peyelenggaraan madrasah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik dan sesuai dengan kemampuan, fungsi, dan wewenang yang telah ditentukan. Melalui struktur lembaga yang ada tersebut orang-orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala madrasah, guru dan karyawan madrasah.

Berdasarkan pada prinsip lembaga yang mengedepankan efektifitas dan efisiensi kerja, perubahan permintaan, tuntutan dan tantangan atau peran

² Hendyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 296-297.

ini sering tidak diimbangi dengan adanya manusia, teknologi maupun biaya yang mendukung. Adapun bentuknya lembaga merupakan kesatuan unsur yang kompleks yang saling berkaitan.³ Melihat kompleksitas tersebut, maka dalam lembaga butuh seseorang yang bertugas sebagai pemimpin, administrator, dan supervisor. Ini penting karena sangat tidak mungkin jika masing-masing unsur berjalan sendiri-sendiri untuk mewujudkan tujuan bersama dan yang mempunyai tugas tersebut tidak lain adalah pemimpin.

Kepala Madrasah mempunyai jabatan tertinggi di Madrasah itu sehingga dengan demikian Kepala Madrasah memegang peranan dan pemimpin segala sesuatu yang berhubungan dengan tugas Madrasah kedalam maupun keluar. Maka dari itu, dalam struktur lembaga Kepala Madrasah biasanya selalu didudukkan di tempat yang paling atas. Dengan demikian dapat dihindari pula adanya tindakan sewenang-wenang atau otoriter dari Kepala Madrasah, dan sebaliknya dapat diciptakan adanya suasana yang demokratis didalam menjalankan roda lembaga.⁴

2. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu sendiri. Sedangkan menurut Burhanuddin kepemimpinan

³ Panji Anoraga, *Psikologi Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 1.

⁴ M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda karya, 1998), 160.

adalah usaha yang dilakukan seseorang dengan segenap kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam mencapai tujuan-tujuan lembaga.⁵

Unsur penting dalam kepemimpinan adalah Kepala Madrasah. Tidak semua Kepala Madrasah mengerti maksud kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin pendidikan. Setiap orang yang memberi sumbangan bagi perumusan dan pencapaian tujuan bersama adalah pemimpin, namun individu yang mampu memberi sumbangan lebih besar terhadap perumusan tujuan serta terhimpunnya suatu kelompok didalam kerjasama mencapai tujuan, dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya.

Untuk mencapai tujuan seorang Kepala Madrasah bekerja bukan hanya mengembangkan dan menyerahkan suatu program kepada guru untuk dilaksanakan. Kepala madrasah sebagai pemimpin resmi harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas dan sumbangan. Kepala Madrasah bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru dan dapat membantu mereka dalam memecahkan suatu permasalahan.⁶ Tetapi pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya harus mentaati "tata susila" Dimana tata susila adalah pedoman perilaku yang

⁵ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 4.

⁶ Ibid., 25.

teguh. Pedoman tersebut menetapkan mana hal yang baik untuk dilaksanakan, dan mana yang buruk untuk dihindarkan. Dalam kelompoknya pemimpin diharapkan mampu menelaah atau mengkaji masa lampau, masa kini dengan seksama serta memperkirakan masa depan dengan teliti dalam rangka untuk mengambil keputusan bertindak.

Dalam bahasa inggris pemimpin adalah *Leader*, kegiatannya disebut kepemimpinan atau *Leadership*. Pengertian kepemimpinan menurut bahasa arab yaitu *Kholifah*, yang meliputi pemimpin secara formal maupun non formal.⁷

Sebagaimana Firman Allah dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً.... (البقرة ٣٠)

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi..." (Q.S Al-Baqarah: 30.)⁸

Dari segi ajaran Islam kepemimpinan merupakan kegiatan memantau, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridoi Allah SWT. Disisi lain secara empiris kepemimpinan merupakan proses yang berisi rangkaian kegiatan yang saling mempengaruhi, berkesinambungan dan terarah pada suatu tujuan. Rangkaian kegiatan ini berwujud kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan dan pikiran orang lain agar

⁷ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Imam* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 1993), 16.

⁸ Q.S Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30

bersedia melakukan sesuatu yang diinginkan pemimpin dan terarah pada yang telah disepakati bersama. Kegiatan tersebut termasuk juga kemampuan memotivasi atau menggerakkan seseorang atau sejumlah orang agar berbuat sesuatu.⁹ Selanjutnya Kepala Madrasah harus berusaha menggunakan wewenang dan tanggung jawabnya, agar semua volume dan beberapa beban kerja dapat diwujudkan. Wewenang berarti hak atau kekuasaan yang dimiliki seseorang karena jabatannya untuk menetapkan keputusan-keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya pada anggota lembaga. Tanggung jawab berarti kewajiban melaksanakan wewenang secara baik dan benar serta menyampaikan laporan pelaksanaan pada pemimpin yang lebih tinggi¹⁰

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan (*Style*) adalah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin, cara ia berlagak, dan tampil dalam menggunakan kekuasaan. Bentuk-bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tetapi selain itu di madrasahpun terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dimana mereka berjuang menuju kesuksesan suatu lembaga. Sebagai pemimpin pendidikan yang cara bekerjanya dapat dipertanggung

⁹ Hadari Nawawi., *Kepemimpinan Menurut Imam*, 29.

¹⁰ Hadari Nawawi., 33.

jawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk ikut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi lembaganya.¹¹

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
a) Gaya Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah memaksakan atau sangat mendesak kekuasaan kepada bawahan. Suatu tindakan akan dinilainya benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai suatu yang tidak baik, dengan demikian akan disingkirkan, bila perlu dengan tindakan kekerasan.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Yunus ayat 83:

فَمَا ءَامَنَ لِمُوسَىٰ إِلَّا ذُرِّيَّةٌ مِّن قَوْمِهِ عَلَىٰ خَوْفٍ مِّن فِرْعَوْنَ
وَمَلَإِيْهِمْ أَن يَفْتِنَهُمْ^٤ وَإِنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ
الْمُسْرِفِينَ (يونس ٨٣)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Artinya: "Maka tidak ada yang beriman kepada Musa, melainkan pemuda-pemuda dari kaumnya (Musa) dalam keadaan takut bahwa Fir'aun dan pemuka-pemuka kaumnya akan menyiksa mereka. Sesungguhnya Fir'aun itu berbuat sewenang-wenang di muka bumi, dan Sesungguhnya dia termasuk orang-orang yang melampaui batas". (Q.S Yunus 83)

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan otoriter untuk menggerakkan bawahannya, tetapi

¹¹ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, 7

tidak boleh berbuat semenah-menah khususnya dalam lembaga pendidikan.¹²

Dalam lembaga tetap diperlukan pemimpin yang memiliki gaya otoriter untuk menggerakkan anggota atau bawahan yang kurang atau tidak tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun tugas, selain itu untuk menyegarkan suasana yang lebih disiplin dan berorientasi kepada amanat yang diterima. Karena setiap orang dalam bekerja pasti menemukan titik kejenuhan.

b) Gaya Demokratik

Pemimpin yang mempunyai gaya demokratis sadar bahwa dia mengatur manusia-manusia. Manusia-manusia pada dasarnya memiliki harkat dan martabat yang sama, sehingga pemimpin tetap berusaha menghormati dan memperhitungkan pendapat serta saran orang lain.

Pemimpin yang demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam suatu organisasi karena ada kalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses mengambil keputusan. Tetapi dengan berbagai kelemahannya pemimpin yang demokratis tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya.

¹² Q. S. Yunus : 83

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan lembaga, perilakunya mendorong para bawahannya menimbulkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah ayat 42

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْمُونَ (البقرة ٤٢)

Artinya: *“Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu Mengetahui”*. (Q.S Al-Baqarah 42)¹³

Kalau kita memahami ayat di atas bahwa pemimpin harus memiliki sikap demokratis untuk dapat memahami setiap masalah, dan seorang pemimpin juga tidak boleh berbuat semena-mena.

Gaya kepemimpinan demokratis selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama.¹⁴

c) Gaya Laissez Faire (Bebas)

Gaya ini pemimpin tidak banyak turun tangan dan campur tangan. Pemimpin membiarkan anak buahnya bertindak sesuka hatinya. Anak buah boleh berprakarsa, boleh memakai apa saja,

¹³ Q.S Al-Baqarah ayat : 42

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), 43.

asalkan tidak menggerogoti hak orang lain dan tidak mengganggu ketertiban umum. Pada kepemimpinan semacam ini pemimpin berkeyakinan bahwa perannya hanyalah mendampingi dan melayani apabila diperlukan.

Sebagaimana firman Allah dalam surat Ass-Shaffat ayat 27-30

وَأَقْبَلَ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ . قَالُوا إِنَّا كُنْتُمْ تَأْتُونَنَا عَنْ
الْيَمِينِ . قَالُوا بَلْ لَمْ تَكُونُوا مُؤْمِنِينَ . وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِنْ
سُلْطَانٍ ۖ بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طَٰغِينَ (الصافات ٣٠-٢٧)

Artinya: "Sebahagian dan mereka menghadap kepada sebahagian yang lain berbantah-bantahan. Pengikut-pengikut mereka Berkata (kepada pemimpin-pemimpin mereka): "Sesungguhnya kamulah yang datang kepada kami dan kanan. Pemimpin-pemimpin mereka menjawab: "Sebenarnya kamulah yang tidak beriman". Dan sekali-kali kami tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kamulah kaum yang melampaui batas". (Q.S Ass-Shaffat 27-30)¹⁵

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa sebagai seorang pemimpin kita harus bersikap terbuka kepada bawahannya, selama bawahan tersebut tidak melampaui batas dari apa yang diperintahnya.

Pemimpin Laissez Faire dalam memimpin lembaga dan para bawahannya biasanya bersikap permisif dalam arti para anggota lembaga boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan

¹⁵ Q. S. Ass-Shaffat ayat 27-30

menganggap guru atau anggotanya sudah dewasa dan sudah matang

dalam menjalankan kinerjanya agar tujuan lembaganya tercapai.¹⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

c. Tugas Kepala Madrasah

Madrasah merupakan suatu rangkaian kegiatan yang melibatkan sekelompok orang yang bekerjasama dan didukung oleh berbagai sarana guna mencapai tujuan Pendidikan Agama Islam, dalam melaksanakan fungsinya, kelompok kerjasama yang dibentuk memerlukan adanya pembinaan, pengembangan dan pengendalian secara sistematis dan terarah demi kemajuan pendidikan agama islam.

Madrasah merupakan lembaga terkenal dalam kerangka struktur DEPDIBUD dan DEPAG merupakan unit kerja kedepan yang secara operasional langsung berhadapan dengan siswa, orang tua dan masyarakat memerlukan adanya seorang pemimpin (Kepala Madrasah) yang mampu untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan sekaligus sebagai digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id pengawas.

Sebagai Kepala Madrasah harus mengetahui tugas-tugas yang berkenaan dengan tugas Kepala Madrasah ada beberapa pendapat diantara:

1) Kepala Madrasah Dalam Bidang Administrasi Pendidikan

¹⁶ Soewajdi Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Jogyakarta: Kanisius, 1984), 64

Kepala Madrasah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Kantor Departemen Pendidikan dan Departemen Keagamaan atau yayasan). Tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar pemimpin perlu diterima dengan tulus ikhlas oleh guru-guru lainnya. Kepala Madrasah mempunyai tugas pokok yaitu mengembangkan madrasah secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman.

Tugas-Tugas Kepala Madrasah Sebagai Administrasi Pendidikan Meliputi:

a. Tugas Kepala Madrasah Dalam Bidang Administrasi Personalia

Kepala Madrasah bertugas membina dan mengembangkan melalui kerjasama yang harmonis dengan seluruh staf Madrasah dalam bentuk penempatan tenaga, penyelenggaraan program, pembinaan staf, mengembangkan semangat kerja, serta mengadakan evaluasi staf.¹⁷

b. Tugas Kepala Madrasah Dalam Bidang Administrasi Keuangan

Kepala Madrasah harus hati-hati, jujur dan terbuka dalam mengelola masalah keuangan agar tidak menimbulkan kecurigaan baik dari staf maupun masyarakat serta orang tua murid. Banyak keperluan Madrasah yang harus dibiayai, dan semakin banyak program yang direncanakan maka semakin banyak pula biaya yang

¹⁷ Soewajdi Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, 22

diperlukan. Dalam hal ini Kepala Madrasah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk menggali dana dan mengelolanya.¹⁸

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

c. Tugas Kepala Madrasah Dalam Bidang Sarana Pendidikan

Kepala Madrasah harus menaruh perhatian yang serius terhadap perlengkapan serta peralatan madrasah, serta mampu mendorong guru-guru untuk bekerja sama merawat dana memperbaiki sarana pendidikan.¹⁹

d. Tugas Kepala Madrasah Dalam Pembinaan Kurikulum

Kepala Madrasah harus sadar bahwa kurikulum yang ada perlu dipahami benar-benar oleh guru-guru, sehingga mereka dapat menjabarkannya secara luas dan mengembangkan secara kreatif sesuai dengan kurikulum yang ditetapkan pemerintah dan perkembangan zaman.

e. Tugas Kepala Madrasah Dalam Administrasi Kesiswaan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tugas Kepala Madrasah bukan hanya sekedar memberi kemampuan dan memberi ketrampilan saja, tetapi Kepala Madrasah harus mendidik manusia seutuhnya. Tugas Kepala Madrasah dalam hal ini adalah masalah penerimaan murid, kemajuan belajar, dan bimbingan belajar.²⁰

¹⁸ *Ibid*,...26

¹⁹ *Ibid*,... 27

²⁰ *Ibid*,... 28-29

f. Tugas Kepala Madrasah Dalam Membina Hubungan Madrasah Dan Masyarakat

Madrasah ada di dalam, oleh dan untuk masyarakat. Program Madrasah hanya akan dapat berjalan dengan lancar apabila mendapat dukungan dari masyarakat, oleh karena itu Madrasah harus terus-menerus membina hubungan yang baik antara madrasah dan masyarakat. Dalam bentuk partisipasi aktif masyarakat.

g. Kegiatan Ketatausahaan Kepala Madrasah

Kegiatan ketatausahaan merupakan salah satu aspek kegiatan administrasi yang berfungsi sebagai dokumentasi dan perwujudan berbagai kegiatan penyelenggaraan madrasah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah ²¹

2) Kepala Madrasah Dalam Bidang Supervisi Pendidikan

Supervisi merupakan kegiatan atau usaha untuk merangsang, mengkoordinasikan dan membimbing pertumbuhan guru-guru sehingga lebih dapat memahami dan lebih efektif penampilannya dalam proses belajar mengajar dan dengan demikian mereka mampu membimbing dan merangsang pertumbuhan murid-muridnya untuk dapat berpartisipasi secara *intelligent* dalam masyarakat modern sekarang.

²¹ *Ibid*.. 30

membimbing dan merangsang pertumbuhan murid-muridnya untuk dapat berpartisipasi secara *intelligent* dalam masyarakat modern sekarang.

Tugas Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Pendidikan meliputi:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
- e. Membantu guru-guru baru di Madrasah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan madrasah.²²

3) Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam pengembangan mutu pendidikan di Madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan Kepala Madrasah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai, serta memberi kesempatan kepada staf

²² Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, 40

menyenangkan, aman, dan penuh semangat. Pemimpin juga harus mampu mengembangkan staf untuk tumbuh dalam kepemimpinannya. Ini berarti pemimpin harus mampu membagi wewenang dalam pengambilan keputusan, sebab banyaklah tanggung jawab kepala madrasah yang harus dilaksanakan.²³

d. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kepemimpinan dapat berarti kemampuan memimpin yaitu kemampuan mengendalikan satu kelompok manusia kepada tujuan bersama dengan alat-alat yang serasi.

Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto fungsi kepemimpinan pendidikan terbagi atas dua bagian yaitu:

- 1) Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:
 - a) Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan.
 - b) Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat menemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang efektif dalam lembaga.

²³ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah*, 60

- c) Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.
 - d) Menggunakan kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok.
 - e) Memberi dorongan kepada setiap kelompok untuk peranan dan pikiran yang baru dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
 - f) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab pada anggota dalam melakukan kegiatan.
- 2) Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan antara lain:
- a) Memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama.
 - b) Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota serta menumbuhkan semangat yang tinggi.
 - c) Mengusahakan tempat pekerjaan yang menyenangkan, baik ruangan, fasilitas, dan situasi.

d) Mempergunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pemimpin untuk memberi sumbangan pemikiran dan tenaga dalam kelompok untuk mencapai tujuan lembaga.²⁴

e. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Kata “Strategi” berasal dari Yunani “*Strategos*” yang berasal dari “*Stratos*” yang berarti militer dan “*Ag*” yang artinya Memimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *Generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menakhlukkan musuh dan memenangkan perang. Dalam manajemen strategi diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman-pemahaman kearah pencapaian tujuan menyeluruh. Strategi ialah suatu keputusan dasar yang diambil oleh pemimpin dan diimplementasikan oleh seluruh anggota suatu lembaga dalam rangka pencapaian tujuan lembaga.²⁵

Pemimpin dalam suatu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya. akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya. Untuk mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus

²⁴ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, 4-5

²⁵ Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiflie Filmansyah, *Manajemen Strategik*, 10

menguasai strategi-strategi yang tepat dan sesuai bagi lembaga yang dipimpinnya.²⁶ Diantara strategi-strategi yang digunakan pemimpin adalah sebagai berikut:

a) Perumusan Misi Lembaga

Misi merupakan unsur terpenting dalam lembaga misilah yang membedakan satu lembaga dengan lembaga lainnya. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud lembaga, misi merupakan perwujudan dasar filsafat pembuat keputusan sterategik lembaga. Misi lembaga juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankan lembaga.²⁷ Beberapa ciri yang harus tergambar dengan jelas dalam suatu misi, antara lain ialah :

- 1) Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum dan berlaku untuk kurun waktu yang panjang tentang niat lembaga yang bersangkutan.
- 2) Mencakup filsafat yang dianut dan akan digunakan oleh pengambil keputusan strategik dalam lembaga.
- 3) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak disampaikan kepada masyarakat luas.
- 4) Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.

²⁶ Sondang. P. siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 31

²⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen* (jogyakarta: BPFE, 2000), 108

5) Menunjukkan jasa yang diandalkan

6) Mengambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.²⁸

b) Penentuan Profil Lembaga

Lembaga mempunyai keterbatasan dan kemampuan untuk menyediakan sumber-sumber yang diperlukan, baik dalam arti dana, sarana-prasarana, waktu dan tenaga kerja. Menghadapi masalah demikian pemimpin perlu menganalisis kemampuan dan keterbatasan lembaga berdasarkan sumber yang dimiliki. Berdasarkan analisis itulah profil lembaga ditetapkan. Profil dimaksudkan untuk menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber yang dimiliki untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang ditetapkan dalam lembaga. Peranan profil lembaga sangat penting untuk menggambarkan sejarah lembaga dimasa lalu yang dikaitkan dengan sitem nilai dan kultur yang ada untuk digunakan sebagai dasar meramalkan kemampuan lembaga dimasa depan, sekaligus memperkuat identitas yang telah dinyatakan dalam misi.²⁹

c) Analisis Dan Pilihan Strategik

Analisis dalam manajemen strategik untuk memperoleh data yang tepat sehingga terlihat perbedaan yang nyata antara kemungkinan

²⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, 32

²⁹ *Ibid*,..., 32

sebagai peluang dan kemungkinan yang diinginkan, jika proses demikian dilalui dengan tepat, hasilnya ialah suatu pilihan yang strategik. Suatu pilihan strategik harus berpusat pada penggabungan sasaran jangka panjang strategi dasar lembaga yang mampu menempatkan lembaga pada posisi yang optimal dalam menghadapi lingkungannya dalam rangka mengemban misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar semuanya itu tercapai, pemimpin harus mampu menemukan dan menentukan berbagai alternatif yang menurut hasil analisis layak untuk dipertimbangkan.³⁰

d) Penetapan Sasaran Jangka Panjang

Pada umumnya pencapaian sasaran melibatkan berbagai unsur lembaga seperti keuntungan, produktivitas, hubungan yang serasi dengan karyawan, pengembangan para karyawan dan tanggung jawab seorang pemimpin kepada lembaganya. Pemimpin harus memperhatikan berbagai sasaran yang ingin dicapai tidak hanya menyangkut produk tetapi sedapat mungkin didasarkan pada keunggulan yang kompetitif.³¹

e) Penentuan Strategi Induk

Untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan, setiap lembaga memerlukan strategi induk. Yang dimaksud dengan strategi

³⁰ *Ibid.*, 34

³¹ *Ibid.*, 36

induk ialah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerak dinamis. Strategi induk merupakan suatu pernyataan oleh pemimpin tentang cara-cara yang akan digunakan dimasa depan untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan. Dapat disebut pula sebagai pendekatan yang akan digunakan pemimpin dalam menjalankan lembaga yang kesemuanya dikaitkan dengan pencapaian sasaran.

f) Penentuan Strategi Operasioanl

Strategi operasional dibuat dan ditentukan atas dasar untuk mengoperasionalkan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang mampu bekerja dan bertanggung jawab kepada lembaganya. Satu hal yang menonjol dalam strategi operasional ialah rencana dan program kerja yang dinyatakan dalam bentuk anggaran.³²

g) Penentuan Sasaran Jangka Pendek

Sasaran jangka panjang suatu lembaga memerlukan kongkretisasi. Salah satu cara melakukan kongkretisasi ialah dengan menetapkan sasaran tahunan. Dengan kata lain sasaran jangka panjang

³² Ibid., 37.

perlu diperinci dalam sasaran jangka pendek, dalam hal ini adalah sasaran tahunan, yang harus dirinci secara tepat.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

h) Perumusan kebijaksanaan

Manajemen strategik diperlukan perumusan kebijaksanaan, kebijaksanaan dalam hal ini dapat diartikan sebagai pernyataan formal dari pimpinan lembaga dalam menunaikan kewajiban dan memikul tanggung jawab masing-masing. Kebijakan merupakan bagian dari upaya menjamin bahwa segala sesuatu yang terjadi dalam lembaga dimaksudkan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan pemimpin akan menentukan efektivitas rencana yang disusun, pembuatan kebijakan menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.³³

i) Pelembagaan strategi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pelembagaan strategik tidak dapat terjadi dengan sendirinya, melainkan harus dilakukan secara terprogram dan berkelanjutan sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan. Dalam pelembagaan terdapat tiga unsure yang harus dimiliki oleh setiap lembaga yang harus mendapat perhatian yaitu:

1) Struktur organisasi

³³ T. Hani Handoko, *Manajemen*, 129

Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan atau penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerjasama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak, dan tanggung jawab masing-masing. Penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju kearah tercapainya tujuan bersama.³⁴

2) Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan bermasyarakat, tetapi selain itu di dalam suatu lembaga terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekarang dimana kita berada di tengah-tengah perjuangan menuju kesuksesan tujuan lembaga.³⁵

3) Kultur organisasi

Peranan kultur organisasi harus mendapat sorotan penting khususnya dalam rangka implementasi suatu strategi. Kultur organisasi adalah makna yang diberikan oleh para anggota organisasi pada kehidupan bersama. Pentingnya kultur organisasi mempunyai fungsi-fungsi yang sangat penting dalam kehidupan

³⁴ B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).139

³⁵ Hendiyat Soetopo dan Wasty Seomanto, *kepemimpinan dan Supervisi*, 7

organisasi, seperti penentu batas-batas berperilaku, penjamin stabilitas dalam organisasi, pengendali emosi, penyalur informasi, dan penentu mekanisme pengawasan. Dengan demikian pencapaian tujuan dan berbagai sasaran diperkirakan akan lebih terjamin.³⁶

j) Penciptaan System Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan lembaga dan manajemen tercapai. Pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standart atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan. merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan lembaga.³⁷

³⁶ Sondang P, siagian, *Manajemen sterategik*, 40

³⁷ T. hani Handoko, *Manajemen*, 360

k) Penciptaan System Penilaian

Penilaian adalah sebagai upaya sadar untuk membandingkan hasil yang seharusnya dicapai dengan hasil yang nyatanya dicapai dalam rangka pencapaian tujuan suatu lembaga. Penilaian menjadi sangat penting karena dari penilaian kita bisa mengetahui hasil yang diperoleh dengan sasaran yang telah ditetapkan bersama. Dan sebagai dasar mengambil keputusan dalam proses manajemen strategik.

l) Penciptaan System Umpan Balik

Pemimpin sangat berkepentingan memperoleh umpan balik tentang bagaimana strategi yang telah ditetapkan tersebut diimplementasikan. Dengan umpan balik yang factual, tepat waktu dan obyektif, pemimpin dapat memperoleh pengetahuan tentang segi-segi keberhasilan lembaga maupun ketidak berhasilan lembaga tersebut.

Pemimpin secara teknis operasional memerlukan umpan balik karena hanya dengan umpan balik mereka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.³⁸

B. Konflik

a. Definisi Konflik

Konflik berasal dari kata *Confligere*. *Confllictum* adalah saling berbenturan, ialah semua bentuk benturan, tabrakan, tidak sesuaian, ketidak serasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi yang antagonis.

³⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sterategik*, 41

Sedangkan menurut Daniel Webster, Konflik adalah persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain atau keadaan atau perilaku yang bertentangan akibat kepentingan antar individu dan bisa juga diakibatkan kebutuhan, dorongan keinginan dan tuntutan yang bertentangan.³⁹

Setiap penulis mempunyai pendapat yang berbeda tentang definisi dan konsep konflik yang berbeda. Tetapi pada hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam bentuk interaksi yang bertentangan dan antagonistic antar dua pihak atau lebih. Konflik sendiri dapat dikatakan sebagai sebuah oposisi atau pertentangan pendapat yang terjadi antara dua pihak atau lebih dalam lembaga, yang disebabkan karena adanya berbagai macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, serta timbulnya perbedaan pendapat, keyakinan dan ideologi. Ketika setiap individu harus bekerja sama dengan orang lain untuk mewujudkan tujuannya.⁴⁰

Dalam perkembangannya, konflik sudah dianggap sebagai suatu hal yang penting diperhatikan. Bibit-bibit konflik yang ada harus dengan cepat diidentifikasi agar bibit konflik tidak cepat berubah menjadi perubahan emosi dan perilaku yang sulit untuk dikendalikan. Bagi sebagian pemimpin, kondisi-kondisi seperti ini walaupun sifatnya kecil namun jika diabaikan maka akan mengganggu dinamisasi lingkungan kerja dan secara otomatis akan mengganggu

³⁹ T.Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 346.

⁴⁰ *Ibid.*, 346

jalannya produktifitas kerja bawahan. Jadi, bagi penulis sendiri tidak membatasi definisi tentang konflik itu sendiri. Namun bentuk pertentangan, permusuhan serta antagonisme emosi itulah yang dimaksud konflik.

Konflik sendiri berbeda tingkatan dan tahapan-tahapan. Menurut Pondi ada 6 tahapan identifikasi konflik yang disebut dengan konflik episode.⁴¹

- i. *Laten Coflict* yaitu tahap munculnya factor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya konflik dalam lembaga.
- ii. *Parcifet Conflict* yaitu tahap dimana salah satu pihak memandang bahwa pihak lain seperti akan menghambat atau mengancam pencapaian tujuan.
- iii. *Felt Conflict* yaitu tahap dimana konflik dianggap sudah benar-benar dirasakan dan dikenali keberadaanya.
- iv. *Manifest Conflict* yaitu tahap dimana perilaku tertentu sudah mulai ditunjukkan sebagai pertanda adanya konflik.
- v. *Conflict Resolution* yaitu tahap dimana konflik yang ada diselesaikan dengan berbagai macam cara dan pendekatan.
- vi. *Conflict After math* yaitu tahap yang mewakili kondisi yang dihasilkan oleh proses sebelumnya.⁴²

b. Jenis-Jenis Konflik

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok.

⁴¹ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media, 1997), 65-66.

⁴² T. Hani Handoko, *Menejemen*, 345.

Konflik dapat terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam lembaga mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan tugas dan orang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik. Di sekolah konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan yaitu:

a) Konflik Individu

1. Konflik intrapersonal yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu akan memilih dua atau lebih tujuan yang bertentangan dan bimbang mana yang harus dipilih.
2. Konflik interpersonal yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.

b) Konflik Kelompok

1. Konflik Intra Group yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

2. Konflik Inter Group yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. konflik

inter group terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian.

c) Konflik Lembaga

1. Konflik Intra Lembaga yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu lembaga. Konflik intra lembaga terjadi karena adanya perbedaan persepsi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Konflik Inter Lembaga yaitu konflik yang terjadi antar lembaga. Konflik inter lembaga terjadi karena mereka yang memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu lembaga yang menyebabkan dampak negatif terhadap lembaga lain.⁴³

c. Sebab-Sebab Timbulnya Konflik

Konflik dalam lembaga dapat disebabkan oleh struktur atau desain lembaga, penyebab lainnya berkaitan dengan individu atau kelompok. Ada orang-orang tertentu yang menyukai konflik, debat-debat dan argumentasi, dan apabila hal tersebut berada dalam batas yang terkendali, maka hal itu dapat mendistribusikan para anggota yang bersangkutan dan memperbaiki hasil pekerjaan mereka.⁴⁴ Konflik antar kelompok juga dapat timbul karena tanggung jawab pekerjaan yang ambisius (yang dapat menimbulkan macam-

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,

⁴⁴ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*. (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1997), 409

macam tafsiran) dan tujuan yang tidak jelas. Komunikasi-komunikasi yang ambisius juga dapat menyebabkan timbulnya konflik antar kelompok, karena kadang-kadang istilah tertentu memiliki arti yang berlainan bagi kelompok yang berbeda.⁴⁵

Menurut E. Mulyasa hal-hal yang menyebabkan konflik yaitu:

- 1) Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan ini meruncing dan mencuat kepermukaan, maka dapat menimbulkan ketegangan.
- 2) Kesalah pahaman. Konflik dapat terjadi karena salah paham (*Missunderstanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati, dan kebencian.
- 3) Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral, maupun social.
- 4) Terlalu Sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitive, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitive

⁴⁵ E. Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, 73.

maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.⁴⁶

d. Strategi Mengelola Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan di madrasah, seluruh warga madrasah selalu dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat diperlukan untuk memanfaatkan konflik menjadi lebih efektif.

Selama berlangsungnya persaingan, setiap kelompok makin lebih pada perbedaan-perbedaan dilupakan, untuk sementara waktu pada saat loyalitas makin tinggi, suasana kelompok makin lebih berorientasi pada tugas dan keberhasilan kelompok merupakan hal yang paling penting. Kepemimpinan cenderung lebih mengarah pada otokrasi ketika kelompok makin lebih toleran terhadap seseorang yang dipimpin. Kelompok makin lebih terorganisasi dan sangat terstruktur, dan dengan hal-hal itu anggota dituntut untuk lebih loyal dan bersatu guna menciptakan “benteng yang tangguh”

Adapun strategi yang dapat dipakai oleh pemimpin dalam mengelola konflik, berbeda antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain. Berikut strategi-strategi pemimpin dalam mengelola konflik, disertai dengan berbagai keadaan yang melatar belakangi sebab-sebab terjadinya konflik.

⁴⁶ E mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*, 242

a) Menanggulangi Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia, demikian halnya di lembaga pendidikan khususnya madrasah. Konflik akan berakibat buruk jika tidak dikelola dengan baik.

Menurut E. Winardi untuk menanggulangi konflik dalam lembaga, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi masalah dengan sebaik-baiknya sebagai suatu masalah yang harus diatasi dan dipecahkan dari identifikasi dapat diketahui pokok-pokok yang menjadi permasalahan dalam lembaga, sehingga masalah akan dapat dipecahkan secara tepat.
- b. Menentukan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Menentukan kriteria keberhasilan, yang berperan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan setelah suatu saat alternatif tindakan dilaksanakan, untuk menyusun instrument penilaian serta untuk menilai efektifitas suatu alternatif tindakan dalam pencapaian tujuan.
- d. Menjabarkan alternatif-alternatif tindakan, alternatif-alternatif pemecahan masalah konflik perlu dirumuskan dalam rangka mencari pemecahan-pemecahan terbaik antara alternatif-alternatif tersebut.
- e. Memilih alternatif terbaik, dengan penyebaran berbagai alternatif tersebut dipilihkan alternatif pemecahan yang paling tepat yang mengarah pada tercapainya tujuan penanggulangan konflik.

f. Percobaan dan penyempurnaan. Setelah alternatif-alternatif dipilih perlu dicoba dilaksanakan dan apabila dalam percobaan pelaksanaan kurang tepat perlu disempurnakan atau diteliti efektifitasnya.

g. Pelaksanaan. Setelah diadakan penyempurnaan-penyempurnaan kembali, maka berikutnya menerapkan alternatif-alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga dapat diharapkan masalah konflik dapat ditanggulangi dengan baik dan tepat.⁴⁷

b) Pendekatan Menyelesaikan Konflik

Penyelesaian konflik hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya konflik diabaikan dan tidak diabaikan kondisi-kondisi yang menggantungkan atau antagonisme-antagonisme untuk penyebab timbulnya konflik pada masa mendatang untuk itu diperlukan pendekatan untuk mengelola konflik antara lain yaitu:

1) Mempersatukan (*Integrating*)

Mempersatukan merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Penyelesaian konflik dengan mempersatukan mendorong tumbuhnya berfikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda.

⁴⁷ E. Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan Dan Pengembangan*, 17.

2) Membantu (*Obliging*)

Membantu menetapkan nilai yang tinggi untuk sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antara kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan.⁴⁸

3) Mendominasi (*Dominating*)

Mendominasi menekankan pada diri sendiri dan merendahkan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh kepentingan pribadi. Mendominasi ini efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat, sepanjang Kepala Madrasah memiliki hak yang sesuai dengan pertimbangan hati nurani.

4) Menghindar (*Avoiding*)

Menghindar ini tidak menempatkan suatu nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari persoalan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini memiliki aspek negatif seperti menghindari dari tanggung jawab, namun pendekatan ini juga efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting.

5) Kompromi (*compromising*)

Kompromi merupakan Pendekatan yang paling efektif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan, sehingga kompromi

⁴⁸ William Hendrik, *Bagaimana Mengelola Konflik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 48.

Kompromi merupakan Pendekatan yang paling efektif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan, sehingga kompromi hampir dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecahan masalah.⁴⁹

c) Strategi Menyelesaikan Konflik

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

- a. Konfrontasi digunakan untuk mencapai penyelesaian yang menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik (*win-win*). Melalui teknik ini konflik didiskusikan untuk mencari jalan ke luar melalui negosiasi, dengan bantuan pihak ketiga, atau keputusan integratif.
- b. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan secara alamiah, sehingga penyelesaian konflik dibiarkan secara wajar mengikuti lima kecenderungan di atas.
- c. Perbaikan praktik organisasi dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik terjadi karena praktik organisasi

⁴⁹ *Ibid.*, 52

kebijakan, rotasi tenaga kependidikan non guru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

d. Perubahan struktur organisasi madrasah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat dari struktur organisasi madrasah yang kurang baik.⁵⁰

C. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan.

Tugas kepemimpinan Kepala Madrasah di lembaga pendidikan tidak lepas dari fungsi utama yaitu administrator, pemimpin, menejer dan supervisor pendidikan. Administrator pendidikan berarti Kepala Madrasah harus dapat mendayagunakan berbagai sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta media pendidikan lainnya secara optimal, relevan, efektif, dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Kepala Madrasah sebagai pemimpin digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id berarti Kepala Madrasah harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mengembangkan mutu profesional guru. Sedangkan maksud dari Kepala Madrasah sebagai supervisor pendidikan berarti kepala madrasah hendaklah pandai meneliti, membina dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 252

membina dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan madrasahny sehingga tujuan pendidikan di Madrasah itu semaksimal mungkin dapat dicapai.⁵¹

Kepala Madrasah juga dapat diartikan sebagai personel Madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan Madrasah, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasi serta hubungan dengan masyarakat. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen kepala madrasah bahwa untuk melaksanakan tugas tersebut kapala madraasah tidak lepas dari kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) Terlepas dari keempat fungsi tersebut salah satu tugas Kepala Madrasah yang teramat penting pula yang berkaitan dengan fungsi manajemen adalah mengelola konflik.

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

Mengelola konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut:

- a) Perencanaan analisis konflik, tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi, menentukan sebab-sebab masalah dan pihak-pihak yang terkait.

⁵¹ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, 25.

- b) Penilaian Konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya, apakah konflik sudah mendekati titik rawan, yang akan menimbulkan dampak negatif, atau akan menimbulkan dampak positif.
- c) Pemecahan konflik, tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik termasuk memberi stimulus.

Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Hujaraat ayat 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ
(الحجرات ١٠)

Artinya: “Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”. (Q.S Al-Hujuraat 10).⁵²

Ayat diatas menjelaskan bahwa jika ada manusia yang bertengkar dengan manusia yang lain, kita harus mendamaikan orang tersebut, khususnya Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala Madrasah dapat menjadi pihak utama dalam pemecahan konflik yang terjadi di lembaga, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi yang berkembang, dalam kasus apapun Kepala Madrasah harus menjadi pemimpin yang terampil dalam dinamika konflik. Sehingga dapat menimbulkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di lembaga. Meskipun konflik sudah mengganggu dan membahayakan pencapaian tujuan pendidikan. Kepala Madrasah tetap harus dapat mengelolanya. Untuk dapat mengelola konflik perlu memahami sebab-

⁵² Q. S Al-Hujaraat ayat 10

sebab dan sumber-sumbernya serta strategi mengelola konflik yang paling baik.

Karena jika masalah-masalah yang terjadi dibiarkan, secara otomatis akan mengganggu kinerja mereka dan nantinya hal tersebut akan berimbas pada kualitas produk pendidikan yang dihasilkan. Untuk itu disinilah peran Kepala Madrasah yang sesungguhnya, yaitu mengerahkan segala kemampuan dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan mengerahkan orang lain terutama untuk mengatasi segala persoalan atau konflik. Konflik yang ada untuk pengembangan ilmu dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dikerjakan lebih efektif dan efisien didalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran⁵³

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁵³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 247

BAB III

HASIL PENELITIAN

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik

Pertumbuhan dan perkembangan suatu bangsa, tidak lepas dari pendidikan sebab ia merupakan salah satu faktor penting yang menentukan bagi peningkatan kualitas kehidupan bangsa itu sendiri. Pertumbuhan penduduk yang berakibat pada semakin tingginya jumlah lulusan sekolah khususnya Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, yang sangat memerlukan pendidikan Madrasah Aliyah, maka memerlukan upaya penanganan mendesak, berhubung daya tampung peserta didik lulusan sekolah lanjutan tingkat pertama yang ada di pulau Mengare sangat terbatas, atas saran tokoh masyarakat dan dari hasil digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id musyawarah pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif Hasyimiyah, maka pendirian Madrasah Aliyah akan sangat membantu menumbuhkan peserta didik memperoleh pendidikan seperti yang diharapkan bersama.

Menyadari hal tersebut, Lembaga Pendidikan Ma'arif Hasyimiyah Mangare merasa terpanggil untuk berperan dalam mewujudkan alternatif yang diharapkan itu.

Pada tahun tanggal 1 Agustus 1983 Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah tercatat sementara sebagai anggota Sekolah atau Madrasah

Yayasan Lembaga Pendidikan Ma'arif dengan nomor registrasi Cabang A4-B7 / IV-022.

Pada tanggal 31 Agustus 1983 Pimpinan Cabang Lembaga Pendidikan Ma'arif Kabupaten Gresik mengirimkan surat tentang Permohonan Rekomendasi izin Pendirian Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah Mangare Bungah Gresik kepada Kepala Kandepag Dikbud Kabupaten Gresik.

Adapun tujuan pendirian madrasah swasta ini dengan pertimbangan antara lain:

- a. Memenuhi harapan masyarakat pulau Mangare, yang terdiri dari Desa Tajung Widoro, Desa Watuagung dan Desa Kramat akan berdirinya Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah Mangare Bungah Gresik, dalam rangka ikut berpartisipasi Program Pembangunan Nasional Indonesia terutama bidang Pendidikan Nasional.
- b. Kawasan "Pulau" Mangare adalah daerah yang terletak di ujung timur sekitar 15 km dari Kota atau Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik, dan merupakan Madrasah Aliyah pertama dan satu-satunya di Pulau Mangare.

Pada tanggal 13 April 1983 Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Kantor Wilayah Propinsi Jawa Timur Memberikan Piagam Tanda bukti madrasah tercatat. Dengan nama Madrasah Aliyah Ma'arif

Hasyimiyah, yang didirikan mulai tanggal 01 Juli 1988 dibawah asuhan Yayasan Lembaga Pendidikan Ma'arif.¹

Pada tahun 1988 itulah Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik mulai berfungsi sebagai lembaga pendidikan dengan periode kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah sebagai berikut :

- | | |
|-----------------------------|-------------|
| a. H. Abdus Salam | (1983-1985) |
| b. K. H. Machfud Sholeh, BA | (1986-1988) |
| c. H. M. Fadlil HS | (1988-1990) |
| d. Muh. Mukhtarin | (1990-1992) |
| e. Drs. Muh. Najikh | (1992-2007) |
| f. Muslimin, S, pd.I | (2007-2010) |

2. Visi dan Misi MA Hasyimiyah :

Visi:

“ Terwujudnya lulusan Madrasah Aliyah yang mandiri dan berakhlaqul karimah ”

Misi:

Untuk mencapai visi seperti diatas, maka misi yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan aturan pendidikan yang berlaku.

¹ Dokumentasi Data Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah Mangare Bungah Gresik tanggal, 9 Juni 2008

- 2) Menumbuhkan semangat belajar secara intensif kepada seluruh siswa baik dalam prestasi akademik maupun non akademik.
- 3) Melaksanakan kegiatan keterampilan, sehingga dapat menciptakan lulusan yang tangguh dalam menghadapi tantangan zaman.
- 4) Mengembangkan sikap yang islami yang dijiwai paham ahlusunnah wal jamaah.

3. Letak Geografis Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah

Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah adalah sebuah lembaga pendidikan formal yang terletak di Desa Tajung widoro Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik. Lokasi Madrasah Aliyah Hasyimiyah cukup strategis, karena $\pm$ 10 meter dekat dengan persimpangan jalan raya, apalagi Desa Tajung widoro merupakan pusat Desa yang berada di Pulau Mengare yang memiliki kelengkapan segala aktifitas masyarakat baik itu pasar tradisional maupun pelabuhan, desa ini juga memiliki kelengkapan jenjang pendidikan baik itu pendidikan formal maupun non formal. Pendidikan formal meliputi: SDN, MI, SMP, MTs, MA dan Perguruan Tinggi. Pendidikan non formal meliputi: Pra TK, Play Group, TK, RA, Madrasah Diniyah, Taman Pendidikan Al-Qur'an, Kejar Paket A, Kerja Paket B, Kejar Peket C serta kajian keagamaan di Mamba'ul Khoiroh.²

² Dokumentasi data Madrasah Aliyah Ma arif Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, 9 Juni 2008

4. Tugas dan Fungsi Komponen Madrasah

a. Kepala Madrasah

- a) Kepala Madrasah adalah penanggung jawab pelaksanaan pendidikan madrasah dan pelaksana administrasi madrasah
- b) Merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh proses pendidikan di madrasah meliputi:
 - (1) Aspek edukatif, hal-hal yang berhubungan dengan pelaksana kurikulum
 - (2) Aspek administratif meliputi:
 - a) Administratif belajar mengajar
 - b) Administratif perkantoran
 - c) Adminsitratif siswa
 - d) Administratif ketenagaan
 - e) Administratif keuangan
 - f) Administratif perpustakaan
 - g) Administratif laboratorium
 - h) Administratif bimbingan dan konseling
 - i) Administratif hubungan dengan masyarakat
- c) Membuat laporan kepada Pengurus Yayasan Hasyimiyah serta instansi terkait
- d) Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada tenaga-tenaga edukatif dan non edukatif

- e) Menghadiri rapat-rapat yang diadakan oleh Yayasan Hasyimiyah serta instansi terkait

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- f) Menandatangani legalisir raport, ijazah, mutasi dan lain-lain.

b. Wakil Kepala Madrasah

- a) Membantu dalam urusan-urusan tugas kepala madrasah dengan tugasnya masing-masing
- b) Dalam hal tertentu mewakili kepala madrasah baik ke dalam maupun keluar, bila kepala madrasah berhalangan
- c) Ruang Lingkup Tugas Wakil Kepala

(1) Wakil Kepala Kurikulum

- a) Merencanakan, melaksanakan dan mengkoordinasi pelaksanaan KBM
- b) Menyusun jadwal tugas mengajar
- c) Menyelenggarakan administratif yang berhubungan dengan pelaksanaan KBM
- d) Mengkoordinasi pelaksanaan penilaian kegiatan madrasah
- e) Mengkoordinasi fungsi perpustakaan dan laboratorium
- f) Melayani mutasi masuk bagi siswa pindahan.

(2) Wakil Kepala Kesiswaan

- a) Mengkoordinasi pembinaan kesiswaan melalui wadah OSIS
- b) Mengkoordinasi pengarahan dan pengendalian siswa dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib madrasah

- c) Merencanakan, melaksanakan dan mengkoordinasi kegiatan orientasi bagi siswa baru

- d) Membina dan mengkoordinasi pelaksanaan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan, dan kridangan

- e) Mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat

(3) Wakil Kepala Sarana Prasarana

- a) Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
- b) Mengkoordinasi pendayagunaan sarana dan prasarana
- c) Melakukan inventarisasi barang atau kekayaan madrasah
- d) Melakukan penyediaan alata-alat kantor dan alat pengajaran
- e) Mengkoordinasi pelaksanaan adminstrasi perkantoran dan ketenagaan

(4) Wakil Kepala Hubungan Dengan Masyarakat

- a) Memberikan penjelasan tentang kebijakan madrasah, situasi perkembangan madrasah
- b) Menampung saran-saran dan pendapat masyarakat untuk memajukan madrasah
- c) Membantu mewukudkan kerjasama dengan lembaga-lembaga berhubungan dengan usaha dan kegiatan pengabdian masyarakat
- d) Merencanakan dan melaksanakan study serap siswa dan kunjungan ke sekolah lain.

e) Tugas lain yang diberikan kepala madrasah sesuai dengan kebutuhan

f) Bertanggung jawab kepada kepala madrasah

g) Tugas Tata Usaha

h) Membantu kepala madrasah dalam menangani pengaturan:

i) Kesiswaan

j) Ketenagaan

k) Peralatan pengajaran

l) Pemeliharaan gedung dan sarana penunjang lain

m) Keuangan

n) Surat menyurat

c. Tata Usaha Bidang Keuangan:

1) Menerima dan mengadministrasi SPP, infaq, uang semester, uang UAN dan jenis keuangan lain

2) Menyetorkan uang SPP ke bendahara yayasan

3) Membuat surat pemberitahuan, peringatan dan tagihan pada siswa

4) Membagi kartu ulangan semester

5) Membantu pelaksanaan UU semester, UAN

6) Menyelenggarakan buku kas harian, kas bulanan dan kas tahunan

7) Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan pimpinan Madrasah sesuai dengan kebutuhan

a. Tata Usaha Bidang Administratif

1) Menyelenggarakan buku induk

2) Menulis data siswa

3) Mengkoordinasi pelaksanaan administratif KBM

4) Membuat, mengarsip dan memutuskan ke buku agenda surat menyurat yang berhubungan dengan administratif madrasah secara umum

5) Mengisi data statistik siswa, guru dan pegawai

6) Membunyikan bel untuk kegiatan belajar mengajar

7) Membantu menyelenggarakan UU semester, UAN

8) Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan pimpinan sesuai dengan kebutuhan.

b. Tata usaha bidang perpustakaan

1) Menginventarisir semua buku dan sastra perpustakaan lainnya.

2) Merencanakan dan melaksanakan pengaturan tempat baca

c. Merencanakan dan melaksanakan pengadaan buku penunjang, ilmiah populer, fiksi-fiksi, agama, majalah dan surat kabar.

d. Merencanakan dan melaksanakan penumbuhan dan pengembangan minat baca siswa

e. Merencanakan dan melaksanakan pengembangan perpustakaan

f. Melayani peminjaman dan pengembalian dari peminjaman

g. Membuat kegiatan perpustakaan secara berkala

h. Bertanggung jawab kepada kepala madrasah.

d. Guru BP (guru pembimbing)

- a) Merencanakan dan melaksanakan program kerja bimbingan penyuluhan dan bimbingan karier
- b) Mengkoordinasi pelaksanaan pembuatan perangkat pembelajaran
- c) Merencanakan dan melaksanakan administratif ke BP/BK
- d) Bertanggung jawab kepada kepala madrasah

e. Wali Kelas

- a) Mengelola kelas baik teknis administratif maupun teknis edukatif
- b) Memberikan saran kepada guru pembimbingan tentang siswa yang ada di bawah asuhannya
- c) Dalam melaksanakan tugasnya, maka wali kelas diharapkan berpedoman pada langkah-langkah sebagai berikut:
 - 1) Membantu mengembangkan kecedasan, ketrampilan dan mempertinggi budi pekerti serta memperkuat kepribadian siswa
 - 2) Mengetahui nama-nama dan jumlah anak didiknya
 - 3) Mengetahui identitas anak didiknya
 - 4) Menginventarisir nilai-nilai dan memasukkan ke dalam ledger serta buku raport
 - 5) Mengetahui rekap kehadiran siswa
 - 6) Membentuk dan mengawasi organisasi sekelas

7) Bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah³

5. Kondisi Obyektif Madrasah Tahun Pelajaran 2007/2008

a. Jumlah Peserta Didik

No	Kelas	Jumlah murid		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	X	37	32	70
2	XI	48	39	87
3	XII	22	28	50
Jumlah		107	99	206

Sumber : Dokumentasi MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik tahun pelajaran 2007-2008

b. Jumlah Guru dan Karyawan

NO	NAMA	Pend. Akhir	Status	Jabatan
1	MUSLIMIN, S, Pd. I	SI	GTY	Kepala Madrasah
2	H. MUHAMMAD RIFAI, S.Ag.	S1	GTY	Kaur. Kurikulum & Wali kelas XII IPS
3	ABDUL WAHAB, S.Pd.I	S1	GTY	Kaur. kesiswaan
4	AHMAD ROFIQ, S.Pd.I	S1	GTY	Wali kelas X A
5	NUR AIDAH FITRHI, A.Md.	D3	GTY	Wali kelas X B
6	IMROATUL HASANAH, S.Pd.I.	S1	GTY	Wali kelas XI IPA
7	MOH. YAZID ZAID,SPd.I	S1	GTY	Wali kelas XI IPS
8	YANUS ZAIDAH, S.Si.M.Si.	S2	GTY	Wali kelas XII IPA
9	MOH. MUKHTARIN,SPd.I	S1	GTY	Guru
10	H. MUZAMMIL,SPd.I	S1	GTY	Guru
11	H. AKHMAD SUMIAN	SMA	GTY	Guru

³ Dokumentasi Data Profil MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, tanggal 9 juni 2008

12	H. M. FADIL, SPd.I	S1	GTY	Guru
13	Drs. HARISATUL HUDA, SPd.I	S1	GTY	Guru
14	Drs. MASMAM	S1	GTY	Guru
15	KHUDZIL'AF, SPd.I	S1	GTY	Guru
16	ALI HASAN	S1	GTY	Guru
17	ILMAN NAFIK, ST.	S1	GTY	Guru
18	ZAINIL MUA'LLIMIN	SMA	GTY	Guru
19	HAMDAN UFI, SE.	S1	GTY	Guru
20	INDAH NUR WAHUNI, ST	S1	GTY	Guru
21	MUHAMMAD YAZID, SPd.I	S1	GTY	Guru
22	M. SYAKUL HAFIDZ	SMA	GTY	Guru
23	MASHUDAN, SE.	SMA	GTY	Guru
24	BAKHRUZEN	SMA	GTY	Guru
25	Z. ARIFIN	SMA	GTY	Guru

Sumber : Dokumentasi MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gersik tahun pelajaran 2007-2008

c. Sarana yang dimiliki

No	Jenis Ruangan	Jumlah
1	Ruang kepala sekolah	1 Ruang
2	Ruang waka kepala	1 Ruang
3	Ruang tata usaha	1 Ruang
4	Ruang BP	1 Ruang
5	Ruang UKS	1 Ruang
6	Ruang OSIS	1 Ruang
7	Ruang Laboratorium	1 Ruang
8	Ruang Teori/Belajar	6 Ruang
9	Ruang Perpustakaan	1 Ruang
10	Gudang	1 Ruang
11	Lapangan Olah Raga	1 Ruang
12	Kamar Mandi/WC	2 Ruang
13	Halaman Sekolah	Ada
14	Kantin	ada

Sumber : Hasil Survey dilokasi MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik tanggal 9 juni 2008.

6. Struktur Lembaga

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Sebelum menyajikan tentang struktur lembaga kepengurusan Madrasah Aliyah Ma'arif Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, maka penulis paparkan tentang susunan pengurus lembaga pendidikan Ma'arif Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik sebagai berikut:

- a. Penasehat dan Pelindung:
 - a) LP. Ma'arif NU
 - b) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
 - c) Departemen Agama
 - d) Tiga Kepala Desa Kompleks Pulau Mengare (Desa Tanjung widoro, Watuagung, dan Kramat)

- b. Struktur Kepengurusan Lembaga Pendidikan Ma'arif Hasyimiyah

1. Ketua : M. Muchtrain, S. Pd. I

- | | |
|---------------|-----------------------------------|
| 2. Penasehat | : H. Abdul Jamil Siddiq, S. Pd. I |
| 3. Sekretaris | : H. M. Fadlil HS, S. Pd. I |
| 4. Bendehara | : H. Ghoffari Rois, S. Pd. I |
| 5. Pendidikan | : H. M. Maghfur Ch, S. Pd. I |
| | : Muslimin, S. Pd.I |
| | : Drs. Masman |
| 6. Humas | : Zainul Muallimin |

7. Keuangan : Mikhrojin, S. Pd

8. Pembangunan dan Prasarana : Drs. H. Sirojun Munir

c. Struktur lembaga Madrasah Aliyah Hasyimiyah

1. Kepala Madrasah : Muslimin, S. Pd.I

2. Waka Kurikulum : H. M. Rifa'i, S. Ag

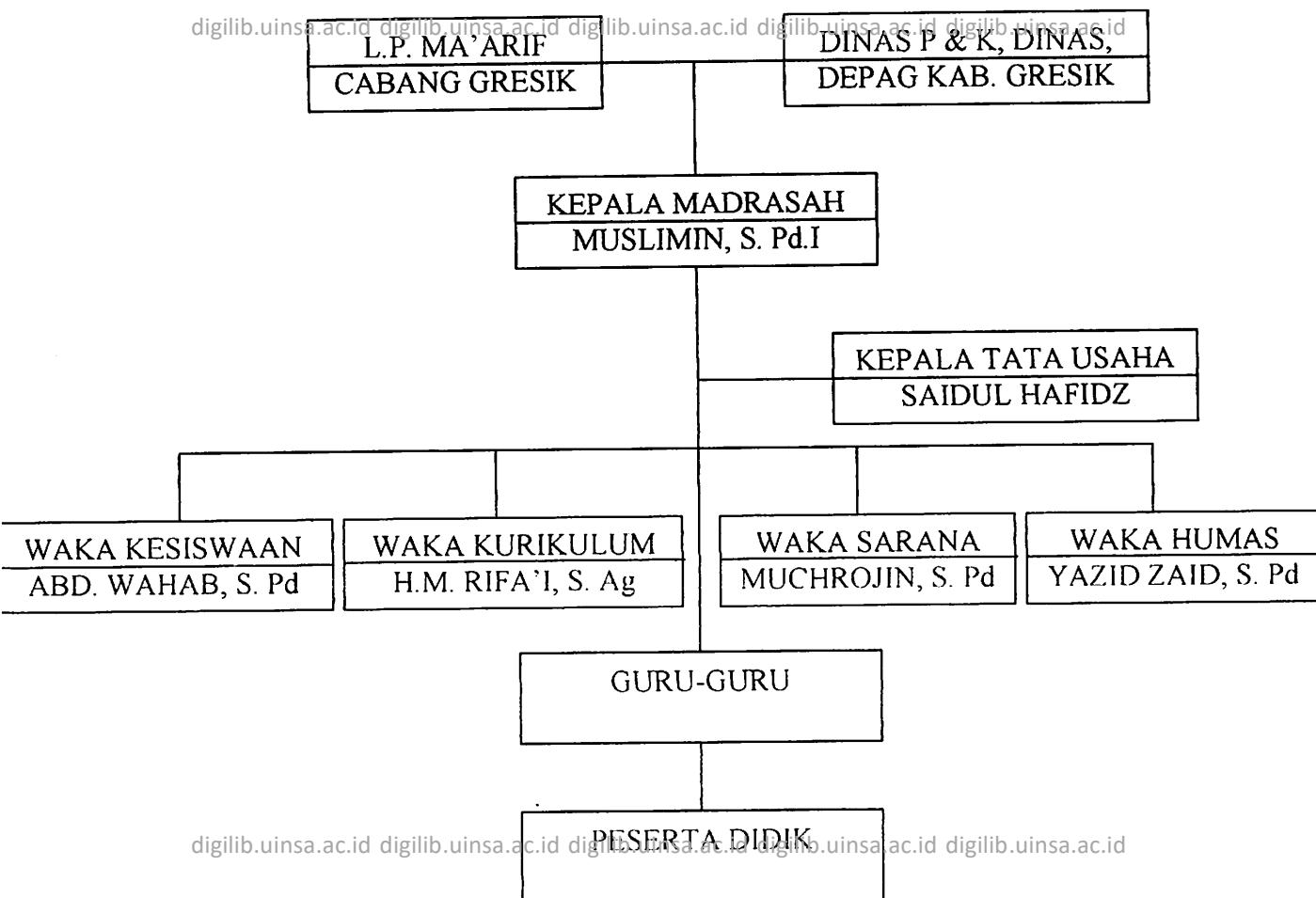
3. Waka Kesiswaan : Abdul Wahab, S. Pd.I

4. Waka. Sarana Prasarana : Mikhrojin, S. Pd.I

5. Waka. Hubungan Masyarakat : M. Yazid Zaid, S. Pd.I

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

STRUKTUR LEMBAGA
MADRASAH ALIYAH HASYIMIYAH MENGARE BUNGAH GRESIK



Sumber : Dokumentasi MA Hasyimiyah Mengare Bunngah Gresik tahun periode 2007-2008

B. Penyajian Data

Penyajian data merupakan hal yang penting sekali dalam menunjukkan valid tidaknya hasil penelitian. Adapun yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik kelembagaan (studi kasus di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik).

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik

a) Isu Strategi di MA Hasyimiyah

(1) Bidang Kurikulum

- a. Kurang tertibnya administrasi pembelajaran
- b. Rendahnya kualitas lulusan Madrasah
- c. Rendahnya hasil evaluasi dan hasil nilai ujian akhir
- d. Masih kurangnya minat untuk SPMB bagi lulusan MA Hasyimiyah.

(2) Bidang Kesiswaan

- a. Kurang disiplinnya siswa dalam kegiatan baik intra kurikuler maupun ekstra kurikuler
- b. Kurangnya semangat siswa untuk mengikuti kegiatan yang dilaksanakan OSIS.
- c. Banyaknya jumlah siswa kurang semangat untuk mengikuti kegiatan belajar karena membantu pekerjaan orang tua.

- d. Masih mindernya siswa untuk mengikuti lomba dan kejuaraan-kejuaraan bidang akademik yang dilaksanakan oleh pihak luar Madrasah.

(3) Bidang Sarana Prasarana

- a. Belum tersedianya ruang kantor Madrasah yang sesuai dengan standart pelayanan minimal (SPM)
- b. Belum tersedianya ruang pembelajaran khusus audio visual.
- c. Belum tersedianya ruang perpustakaan, laboratorium bahasa yang cukup memadai.
- d. Belum tersedianya ruang workshop keterampilan siswa.
- e. Pemanfaatan sarana dan prasarana pembelajaran yang tersedia belum maksimal.

(4) Bidang Hubungan Masyarakat

- a. Kerjasama dengan instansi-instansi terkait baik pemerintah maupun swasta belum maksimal.
- b. Hubungan antara madrasah dengan masyarakat sekitar, beserta wali murid belum optimal.
- c. Lingkungan Madrasah belum tertata secara rapi dan terencana dengan baik.

(5) Bidang Ketenagaan

- a. Kesejahteraan guru dan karyawan yang masih rendah (dibawah UMK)

- b. Masih rendahnya profesionalisme guru dan karyawan.
- c. Belum tersedianya tenaga pustakawan dan tenaga laboratorium.

b) Tujuan

1) Bidang Kurikulum

- a. Terwujudnya administrasi pembelajaran lengkap, tertib sehingga proses belajar mengajar bias berjalan dengan efektif, efisien dan inovatif.
- b. Meningkatnya mutu lulusan Madrasah Aliyah Hasyimiyah yang ditandai meningkatnya rata-rata nilai Ujian akhir madrasah dan standart ketuntasan minimal sampai 75.
- c. Meningkatnya jumlah lulusan yang memiliki kecakapan hidup dan ketrampilan vokasional sehingga mempunyai daya saing tinggi dan tangguh dalam menghadapi persaingan.

2) Bidang Kesiswaan

- a. Menjadikan siswa siswi Hasyimiyah menjadi siswa yang disiplin disegala bidang.
- b. Meningkatnya angka pertisipasi siswa yang bukan pengurus OSIS terhadap kegiatan yang diselenggarakan OSIS.
- c. Meningkatnya jumlah siswa yang mempunyai minat melanjutkan ke perguruan tinggi.
- d. Meningkatnya jumlah siswa yang mempunyai kecakapan hidup dan ketrampilan vokasional

- e. Meningkatnya frekuensi partisipasi dalam mengikuti berbagai kegiatan lomba akademik maupun non akademik, dan menjadi juara baik tingkat kabupaten maupun tingkat propinsi.

3) Bidang Sarana Prasarana

- a. Tersedianya ruang kantor sesuai dengan SPM.
- b. Tersedianya ruang pembelajaran khusus audio visual.
- c. Tersedianya ruang belajar yang nyaman.
- d. Tersedianya ruang laboratorium dan perpustakaan yang memadai.
- e. Tersedianya workshop ketrampilan siswa.

4) Bidang Hubungan Masyarakat

- a. Terjalinnya kerjasama yang bagus dengan instansi-instansi terkait baik pemerintah maupun swasta.
- b. Terjalinnya kerjasama yang baik dengan masyarakat sekitar dan wali murid.

- c. Tertatanya lingkungan Madrasah dengan baik.

5) Bidang Ketenagaan

- a. Meningkatnya kesejahteraan guru dan karyawan secara bertahap.
- b. Meningkatnya profesionalisme guru dan karyawan secara bertahap.
- c. Terpenuhinya kebutuhan tenaga pustakawan dan laboran.

c) Sasaran

(1) Bidang Kurikulum

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Tertibnya administrasi pembelajaran
- b. Meningkatnya output Madrasah
- c. Hampir 80% lulusan menguasai ketrampilan vokasional.

(2) Bidang Kesiswaan

- a. Meningkatnya jumlah prosentase siswa disiplin hingga mencapai angka 95% dan diikuti menurunnya siswa yang melakukan pelanggaran hingga mencapai 5%
- b. Meningkatnya jumlah siswa yang mendaftar dan mengikuti seleksi di perguruan tinggi.
- c. Meningkatnya frekuensi partisipasi terhadap kejujuran yang diselenggarakan oleh pihak luar dan memperoleh prestasi (juara).

(3) Bidang Sarana Prasarana

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- a. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan SPM
- b. Tersedianya sarana pembelajaran, sarana prasarana lain sesuai dengan kebutuhan.

(4) Bidang Hubungan Masyarakat

- a. Hubungan dengan masyarakat menjadi lebih harmonis.
- b. Lingkungan Madrasah menjadi rapi dan menyenangkan.

(5) Bidang Ketenagaan

- a. Adanya peningkatan kesejahteraan guru dan karyawan secara berkala dan lingkungan secara terus menerus.
- b. Tercapainya peningkatan profesionalisme guru dan karyawan secara berkala dan berkelanjutan hingga mencapai angka 100%.

d) Arah Kebijakan

(1) Bidang Kurikulum

- a. Melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
- b. Menyusun jadwal pembelajaran yang fleksibel, sehingga pembelajaran bias belajar secara efektif dan efisien.
- c. Melaksanakan bimbingan belajar secara berkala.
- d. Menyelenggarakan club-club pelajaran matematika dan IPA serta bahasa arab dan bahasa inggris.
- e. Memberikan kursus ketrampilan computer dan tata busana yang terpadu dengan kurikulum yang berlaku.

(2) Bidang Kesiswaan

- a. Monitoring tentang kedisiplinan siswa secara terus menerus dan berkelanjutan.
- b. Mengadakan pengarahan study lanjut siswa dan pengarahan tentang dunia kerja.
- c. Mengadakan pembinaan bidang kesenian, olahraga dan budaya.

(3) Bidang Sarana Prasarana

- a. Mengusahakan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan SPM.
- b. Mendayagunakan sarana pembelajaran dan sarana pendidikan lainnya secara optimal.

(4) Bidang Hubungan Masyarakat

- a. Meningkatkan komunikasi dan konsultasi dengan komite madrasah, wali murid dan tokoh masyarakat.
- b. Meningkatkan jalinan kerjasama dengan instansi pemerintah dan instansi swasta.

(5) Bidang Ketenagaan

- a. Mengadakan berbagai jenis pelatihan untuk guru dan karyawan..
- b. Mengikutsertakan seminar dan pelatihan-pelatihan guru dan karyawan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah maupun swasta.

e) Program Jangka Panjang

Program jangka panjang merupakan program kerja yang diharapkan dapat dicapai dalam waktu (5) tahun.

Program jangka panjang meliputi:

- a. Pembangunan gedung untuk laboratorium.
- b. Mengadakan peralatan laboratorium.
- c. Pembangunan gedung aula dan ketrampilan.

- d. Peningkatan honor guru hingga mencapai nilai sekurang-kurangnya sama dengan upah minimum kabupaten/kota.

f) Program Jangka Menengah

Program jangka panjang merupakan program kerja yang diharapkan dapat mencapai dalam waktu (4) tahun;

- 1) Penambahan media pembelajaran (baru) yang memadai.
- 2) Pengadaan dan penataan ruang kantor yang sesuai dengan standart pelayanan minimal.
- 3) Penataan ruang belajar sesuai dengan standart pelayanan minimal.
- 4) Penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan kurikulum berbasis kompetensi untuk semua kelas.
- 5) Pembangunan ruang pembelajaran audio visual.
- 6) Membentuk club mata pelajaran fisika, matematika, kimia, biologi, bahasa arab, dan bahasa inggris yang mempunyai daya saing tinggi
- 7) Membentuk KIR yang tangguh.
- 8) Membentuk tim olahraga Bola Volly, sepak bola dan tim kesenian yang tangguh.
- 9) Peningkatan profesionalisme dan tenaga kependidikan lain.

g) Program Jangka Pendek

Program jangka pendek merupakan program kerja yang diharapkan dapat dicapai dalam setiap tahun ajaran. Program jangka pendek selanjutnya disebut program tahunan, penyusunan program tahunan

mengacu pada visi, misi dan program jangka panjang dan jangka menengah.

Rencana strategis (Renstra) Madrasah Aliyah Hasyimiyah 2004-2010 disusun untuk memberi arah dan menjadi pedoman bagi Madrasah dalam merencanakan dan melaksanakan kebijakan dalam enam tahun ke depan.⁴

Dengan tersusunnya renstra ini diharapkan penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik menjadi lebih terarah dan berdayaguna sehingga mampu mewujudkan lulusan Madrasah Aliyah sesuai dengan cita-cita ideal pendidikan dan tercapainya visi, misi Madrasah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.

Tugas kepala madrasah sebagai administrasi pendidikan berusaha untuk mengembangkan bidang administrasi personalia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, dan kesiswaan secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu mampu mengendalikan satu kelompok manusia kepada tujuan bersama dengan alat yang serasi. kepala madrasah sebagai supervisor berusaha untuk membimbing dan mengkoordinasikan serta guru dan muridnya untuk berpartisipasi dalam pengembangan tujuan pembelajaran.⁵

⁴ Dokumentasi data MA Hasyimiyah 2004-2010.

⁵ Wawancara Kepala MA Hasyimiyah, tanggal 10 juni 2008.

2. Jenis Dan Bentuk Konflik Di Madrasah Aliyah Hasyimiyah

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

Setiap lembaga pendidikan atau madrasah tidak akan pernah berfikir untuk menjadikan lembaga yang sudah dirintisnya mulai sejak kecil dihancurkan hanya karena ada sedikit konflik yang sebenarnya bisa dipecahkan bersama-sama dalam sebuah forum atau pertemuan. Dengan begitu banyak karyawan yang bekerja dalam madrasah mulai dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, Bendahara, Sekretaris, dan guru, sering tidak ada kesepakatan dalam menjalankan program kerja lembaga. Tetapi semua itu adalah bagian dari kehidupan berorganisasi untuk mencapai kedewasaan berfikir dan selalu dijalankan dengan sewajarnya, di MA Hasyimiyah tidak pernah mempermasalahkan konflik-konflik kecil seperti perbedaan pendapat dalam rapat kerja, dan ketidak puasan salah satu anggota/kelompok terhadap penerapan program kerja yang sudah disepakati bersama dalam rapat kerja.

Madrasah Aliyah Hasyimiyah yang bernaung dalam lembaga Ma'arif Nahdlatul Ulama' ini berkembang dengan pesat, tetapi seiring dengan itu konflik-konflik yang ada di Madrasah tidak dapat dihindari, berbagai konflik yang ada di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.

a. Konflik antar Individu

- 1) Individu merupakan unsur terpenting dalam kehidupan lembaga, jika individu dalam lembaga bisa menjalankan kehidupan Madrasah dengan baik dan menggunakan sistem manajemen dengan baik maka lembaga yang dijalankan akan menjadi lembaga yang besar.
- 2) Tidak selamanya individu dalam lembaga selalu dapat menjalankan perintah atasan yang diberikan kepada dirinya, tetapi terkadang individu merasa pekerjaan tersebut terlalu berat sehingga tidak dapat menjalankannya dengan baik sesuai dengan apa yang menjadi perintah atasannya.
- 3) Setiap individu memiliki kemampuan tersendiri termasuk dalam urusan pekerjaan dan efektivitas dari suatu pekerjaan tersebut. Ketidak pahaman terhadap perintah ataupun tugas-tugas yang harus dijalankan itupun akan menjadi kendala bagi kinerja individu, karena ketidak pahaman tersebut menjadikan individu tidak merasa bahwa apa yang sudah dikerjakan ini sesuai dengan perintah pimpinan.

Konflik antar individu yang terjadi di Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik adalah sebagai berikut:⁶

1) Pemberian Tugas Terlalu Berat

Pemberian tugas kepada individu yang dirasa terlalu berat untuk dikerjakannya sendiri tanpa bantuan dari individu yang lain, padahal tugas tersebut seharusnya dikerjakan dengan bantuan orang lain sehingga pekerjaan bisa selesai tepat pada waktu yang telah ditentukan. Sebagaimana yang terjadi pengerjaan pembukuan, pengetikan laporan untuk madrasah ataupun untuk laporan tugas guru keluar madrasah yang terlalu banyak dan harus dikerjakan sendiri serta waktu yang diberikan untuk menyelesaikan terlalu singkat, mengakibatkan individu merasa mendapatkan beban yang berat dan merasa kesal dengan pekerjaannya.

2) Pengaturan Pembagian Keuangan

Dalam pembagian keuangan kepada seksi-seksi bidang terkadang bendahara merasa kebingungan karena harus memutar uang yang dirasa tidak cukup dan pimpinan mengharuskan bendahara membaginya secara merata sampai tidak ada yang merasa diperlakukan tidak adil, sehingga bendahara terkadang merasa stress dalam mengatur keuangan, akibatnya bendahara Madrasah harus menemukan sendiri bagaimana caranya membagi keuangan kepada

⁶ Bapak Muslimin, Kepala Madrasah Hasyimiyah, wawancara , tanggal 11 Juni 2008

seksi bidang seadil mungkin, walaupun bendahara harus bekerja semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas itu sendiri.

3) Guru Kurang Profesional

Guru MA Hasyimiyah yang sebagian besar tidak profesional terkadang tidak bisa menjalankan tugas-tugasnya sendiri sesuai dengan teori sistem manajemen dan merasa bahwa dirinya tidak bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, karena sebagian besar gurunya bisa memberikan sedikit waktu di tengah-tengah waktu kesehariannya, seperti bertani dan berdagang.

4) Kurangnya Gaji

Pemberian gaji kepada pekerja atau tenaga pengajar atau tenaga pembantu yang ada di MA Hasyimiyah dianggap oleh para guru dan para tenaga pembantu kurang mencukupi terkadang menyebabkan individu agak malas-malasan melakukan kewajibannya karena mereka menganggap bahwa apa yang dikerjakannya tidak sesuai dengan imbalan yang diberikan oleh Madrasah kepadanya.⁷

5) Sikap Otoriter

Sikap otoriter yang terkadang muncul dari kepala madrasah, maupun guru-guru serta ketua seksi bidang, yang ada di Madrasah terkadang menyebabkan anggota menjadi tidak senang. Karena sikap otoriter ini anggota merasa bahwa dirinya orang yang tidak bisa

⁷ Bapak Muslimin, Kepala MA Hasyimiyah, wawancara 11 Juni 2008

bekerja tanpa perintah kepala madrasah. Dan sikap otoriter juga mengakibatkan individu merasa tidak nyaman dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari.

6) Sistem Pengangkatan Guru

Sistem pengangkatan guru yang diterapkan di MA Hasyimiyah menjadikan konflik antar guru A dan guru B. Karena pengangkatan guru yang A dilakukan melalui tes dan guru yang B tidak melalui tes, guru A dan B semua bisa langsung bekerja. Dan itu bisa menjadikan guru yang A dengan melalui tes merasa adanya ketidak sesuaian dalam pengangkatan guru.

b. Konflik Antar Kelompok

Konflik antar kelompok diharapkan tidak menjadikan sebagai penghambat atau bahkan bisa menghancurkan lembaga. Kepentingan dari kelompok berbeda tidak selalu harus menjadikan perubahan dalam lembaga tetapi yang baik adalah bagaimana caranya mengelola perbedaan tersebut menjadi hal yang sifatnya membangun sebuah lembaga.

Lembaga MA Hasyimiyah merupakan Madrasah yang terstruktur dari kepala madrasah, Sekretaris, Bendahara, dan wakil kepala madrasah yang mempunyai tugas-tugas berbeda antara satu bidang dengan bidang yang lain.

Dengan pembagian kelompok-kelompok tugas seperti ini tidak jarang pula terjadi kesalah pahaman dan perbedaan-perbedaan dalam

mengemukakan pendapat dan dalam menentukan program kerja konflik antar kelompok yang terjadi di lembaga MA Hasyimiyah adalah sebagai berikut:

1) Pergantian Kepala Madrasah

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

2) Pembagian Dana Madrasah Kepada Waka Madrasah

Pembagian dana yang dianggap kurang merata bisa menimbulkan terjadinya konflik antar kelompok ataupun individu, karena masalah keuangan ini sangat besar pengaruhnya terhadap sikap seseorang atau kelompok dan merangsang terjadinya konflik antar kelompok dalam sebuah lembaga.

Pembagian dana dari lembaga MA Hasyimiyah dari bendahara kepada waka humas dengan waka kurikulum bersaing untuk mendapatkan dana yang lebih besar, dari persaingan itu dapat menyebabkan adanya konflik. sehingga sering terjadi perdebatan

antara waka humas dengan waka kurikulum karena waka kurikulum menyarankan dalam pembagian dananya harus lebih berdasarkan pada waka humas.⁸

3. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik

Konflik dalam lembaga tidak boleh dibiarkan begitu saja, tetapi harus ada pemecahan-pemecahan yang tepat agar konflik yang dialami lembaga tersebut bersifat membangun perkembangan lembaga kearah yang lebih baik, bukan sebaliknya dapat menghancurkan lembaga.

MA Hasyimiyah Mengare Gresik tidak hanya membiarkan konflik yang terjadi berlalu begitu saja tetapi kepala madrasah selalu mencari pemecahan persoalan yang terbaik untuk kemajuan dan demi perkembangan lembaga pada masa yang akan datang.

a. Strategi Pengelolaan Konflik Antar Individu

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

Pengelolaan konflik antar individu yang biasanya dilakukan lembaga MA Hasyimiyah adalah sebagai berikut:

⁸ Bapak Muslimin, Kepala MA Hasyimiyah, wawancara 13 Juni 2008

1) Pemecahan Persoalan

Masalah yang dihadapi dalam sebuah lembaga haruslah ditemukan apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan. Kemudian dicari pemecahan yang terbaik untuk menghadapinya.

Pemecahan persoalan dilakukan dengan cara sederhana seperti rapat, dalam rapat yaitu melakukan pembicaraan perorangan, membahas penyebab masalah yang dihadapi. Pemecahan persoalan lain yang bisanya dilakukan oleh kepala MA Hasyimiyah ini dalah langsung mambahas permasalahan yang sedang dihadapi dan pada saat itu pula permasalahan harus dipecahkan dengan mengutamakan azas kekeluargaan dan saling menghormati pendapat yang dikeluarkan semua guru.

Hasilnya sekarang tidak ada permasalahan yang dihadapi lembaga dan dengan menggunakan rapat, diupayakan setiap persoalan dapat diselesaikan dengan baik tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan.

Karena dalam rapat kepala madrasah melibatkan guru yang berkonflik dan sebagian guru lainnya. Sekarang guru maupun karyawan dapat melaksanakan kembali tugasnya dengan baik

2) Latihan Kepekaan

Latihan kepekaan yang dilakukan di lembaga MA Hasyimiyah ini selalu diturunkan dalam setiap individu agar selalu peka terhadap permasalahan yang dihadapi.

Latihan kepekaan yang dilakukan di MA Hasyimiyah hanya dengan cara yang sangat sederhana, dengan menggunakan bahasa-bahasa sindiran untuk mengingatkan jika ada salah seorang guru atau karyawan yang melakukan kesalahan.

Memang tidak semua orang langsung paham dengan sebuah kepekaan, semua butuh latihan, tetapi jika seorang individu yang hidup dalam lembaga selalu peka terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi maka permasalahan tidak sampai berlarut-larut. Sebaliknya jika individu yang hidup dalam lembaga tidak peka sama sekali dengan permasalahan yang dihadapi maka tidak jarang lembaga terbengkalai dan terhambat kerjanya hanya karena tidak bisa mengetahui permasalahan yang ada.

Selama ini latihan kepekaan juga diturunkan kepada guru dengan cara setiap guru ataupun anggota tidak boleh meremehkan permasalahan walaupun itu permasalahan yang kecil sekalipun, karena permasalahan kecil bisa menjadi besar jika tidak langsung ditangani.

Hasilnya sampai sekarang setiap ada permasalahan selalu bisa dipecahkan dengan baik dan dengan latihan kepekaan akan menjadi motivasi bagi setiap individu untuk memahami setiap permasalahan.

3) Musyawarah

Musyawarah biasanya dilakukan pada saat ada laporan bahwa ada individu yang sedang konflik, kemudian pada waktu itu juga kepala

madrasah langsung memanggil individu yang terkait dalam konflik dan mempertemukannya kemudian dilakukan musyawarah antar individu yang sedang konflik dengan kepala madrasah sebagai penengah.

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

4) Peningkatan Interaksi dan Komunikasi

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

Demikian juga di MA Hasyimiyah juga melakukan peningkatan interaksi antara guru dan karyawan dengan mengadakan pertemuan rutin seperti acara silaturahmi.

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

Tidak hanya itu, dalam silaturahmi juga diharapkan guru dan anggotanya bisa berkomunikasi agar tidak sampai terjadi *misscommunication* dalam menjalankan tugas sehari-hari lembaga.

Tidak sedikit kesalah pemahaman yang diakibatkan karena *misscommunication* yang berakibat ketidak cocokan dalam bekerja dan unsur-unsurnya akan menimbulkan perpecahan dalam jajaran pengurus sebuah lembaga.

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

b. Strategi Pengelolaan konflik antar kelompok

Madrasah Aliyah merupakan madrasah yang mengurus masalah pendidikan formal, serta pendidikan ketrampilan yang diurus oleh guru seksi bidang masing-masing. Dari kelompok-kelompok pengurus ini biasanya terjadi perbedaan pendapat dan terjadi konflik.

Strategi mengelola konflik antar kelompok di MA Hasyimiyah adalah sebagai berikut:

1) Pemecahan Persoalan

Masalah yang dihadapi dalam sebuah lembaga haruslah ditemukan apa yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan. Kemudian dicari pemecahan yang terbaik untuk menghadapinya.

Pemecahan persoalan dilakukan dengan cara sederhana seperti rapat, dalam rapat yaitu melakukan pembicaraan perorangan, membahas penyebab masalah yang dihadapi. Pemecahan persoalan yang biasanya dilakukan oleh kepala MA Hasyimiyah ini adalah langsung membahas permasalahan yang sedang dihadapi dan pada saat itu pula permasalahan harus dipecahkan dengan mengutamakan azas kekeluargaan dan saling menghormati pendapat yang dikeluarkan semua guru.

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

2) Musyawarah

Musyawarah merupakan cara pemecahan konflik paling utama yang biasanya digunakan dalam mengatasi konflik, di Madrasah

Aliyah selalu mengutamakan musyawarah untuk mengambil keputusan khususnya dalam pemecahan konflik.

Didalam mengambil keputusan ataupun dalam menangani suatu masalah atau konflik yang berhubungan dengan MA Hasyimiyah, kepala madrasah senantiasa melibatkan semua anggotanya, hal ini tercermin dengan diadakannya rapat, rapat dilaksanakan oleh kepala madrasah biasanya dilakukan setiap tiga bulan sekali, namun jika dianggap penting rapat bisa dilakkukan sewaktu-waktu.

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

Musyawarah yang dilakukan oleh karyawan atau guru Madrasah merupakan bentuk pemecahan konflik yang sampai sekarang dianggap paling efektif dan bisa menjadikan kerjasama untuk meningkatkan sistem kekeluargaan pada setiap individu. Dan hasilnya sekarang di MA Hasyimiyah semua guru dapat menjalankan aktivitasnya kembali.

3) Koordinasi

Setiap lembaga memerlukan koordinasi dalam menjalankan tugas kerjanya masing-masing, mulai dari tugas kerja yang sudah

dirumuskan ataupun tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya.

MA Hasyimiyah juga menggunakan koordinasi dalam memecahkan konflik yang terjadi, koordinasi yang dilakukan dengan mengumpulkan guru dalam sebuah forum, untuk mengkoordinasikan tugas-tugas kerja mulai kepala madrasah, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana-prasarana, waka humas sampai karyawan.

Dalam koordinasi juga bisa membicarakan masalah sistem kerja yang sedang dilakaksankan di madrasah. Hasilnya tidak ada lagi kesalah pahaman antara pimpinan dan bawahanya, karena koordinasi yang digunakan sudah cukup baik untuk membina guru dalam bekerja dan berusaha memecahkan persoalan dengan baik.

4) Meminta bantuan pihak ketiga

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

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

Di MA Hasyimiyah, pihak ketiga yang diambil dalam memecahkan konflik adalah dewan penasehat atau pengurus. Dewan penasehat akan memberikan keputusannya dengan mempelajari serta mengidentifikasi penyebab timbulnya konflik, kemudian baru mengambil keputusan sebagai jalan keluar dalam memecahkan konflik yang sedang terjadi.

Keputusan yang diambil oleh dewan penasehat ini tidak dapat diganggu gugat karena dalam MA Hasyimiyah ini orang yang dituakan orang yang menjadi panutan dalam Madrasah dan amanat yang diberikan harus dikerjakan. Dewan penasehat ini merupakan orang yang dianggap paling paham dengan kehidupan Madrasah, karena merekalah yang merintis Madrasah mulai dari kecil sampai menjadi lembaga besar sampai sekarang.⁹

Hasilnya tidak ada konflik yang tidak bisa dipecahkan karena dewan penasehat menjadi penengah yang sangat baik, bisa bersikap adil terhadap semua kolompok yang sedang mengalami konflik.¹⁰

⁹ Bapak muslimin kepala MA Hasyimiyah, wawancara 14 juni 2008

¹⁰ Bapak Muslimin, kepala MA Hasyimiyah, wawancara 14-16 Juni 2008

C. Analisis Data

1. Strategi Kepemimpinan Kepala MA Hasyimiyah Mengare Bungah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Gresik

Sejarah pertumbuhan manusia banyak menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan lembaga adalah kuat tidaknya kepemimpinan. Kegagalan dan keberhasilan suatu lembaga banyak ditentukan oleh pemimpin karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak dicapai oleh lembaga menuju tujuan yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh s-piagian.¹¹

Bahwa arah yang hendak ditempuh oleh lembaga menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana-prasarana yang tersedia. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh lembaga MA Hasyimiyah.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk itu Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah merumuskan mengenai Visi dan Misi:

Visi: “Terwujudnya lulusan Madrasah Aliyah yang mandiri dan berakhlakul karimah”

Misi: Untuk mencapai visi seperti diatas, maka misi yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

¹¹ Sondang. P. siagian, *Manajemen Strategik*, 49

- a. Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan aturan pendidikan yang berlaku.
- b. Menumbuhkan semangat belajar secara intensif kepada seluruh siswa baik dalam prestasi akademik maupun non akademik.
- c. Melaksanakan kegiatan keterampilan, sehingga dapat menciptakan lulusan yang tangguh dalam menghadapi tantangan zaman.
- d. Mengembangkan sikap yang islami yang dijiwai paham ahlusunnah wal jamaah.

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

a. *Strength* (kekuatan)

- 1) Masyarakat sekitar Madrasah adalah masyarakat yang agamis dan taat beribadah.

- 2) Masyarakat sekitar mendukung adanya Madrasah Aliyah Hasyimiyah.

3) Kepala Madrasah, guru dan karyawan MA Hasyimiyah mempunyai disiplin kerja yang tinggi

- 4) Sarana dan Prasarana yang dimiliki MA Hasyimiyah sudah cukup memadai.

b. Weaknes (Kelemahan)

- 1) Lokasi sempit kurang dari 1000m²
- 2) Kondisi letak Madrasah kurang memadai, karena di tengah-tengah perkembangan, ada dalam kompleks yayasan Hasyimiyah yaitu MTs, SMP yang cukup ramai.
- 3) Ekonomi materi murid dominan cukup rendah.
- 4) Guru dan karyawan kurang profesional.

c. *Opportunity* (Peluang)

1) Masyarakat sekitar MA Hasyimiyah sangat sibuk sehingga mensekolahkan anak-anaknya yang terdekat.

- 2) Sumbangan BP-3 nya murah.
- 3) Bagi yang tidak mampu, biayanya digratiskan.
- 4) Masyarakat sekitar MA Hasyimiyah sangat agamis yang beraliran ASWAJA

d. *Threaty* (Ancaman/Tantangan)

- 1) Remaja sekitar MA Hasyimiyah sering terjebak dalam permainan video game dan bilyard.
- 2) Ekonomi wali murid dominan ekonomi rendah.

Dari analisis tersebut Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah menindak lanjuti dengan kebijakan-kebijakan antara lain, dengan meningkatkan kemampuan guru dan meningkatkan kemampuan intelektual, ekonomial dan spiritual siswa. Serta menerapkan fungsi dan tugas kepala madrasah yang tidak semuanya mengacu pada pemimpin saja, tetapi berusaha melibatkan beberapa guru dalam menetapkan kebijakan.¹²

Tugas kepala madrasah menurut Soewadji Lazaruth, kepala madrasah dan tanggung jawabnya, menerangkan bahwa tugas kepala madrasah ada tiga yaitu kepala madrasah sebagai administrasi pendidikan yang meliputi tugas dalam bidang personalia, keuangan, kurikulum, sarana-prasarana, hubungan masyarakat, serta ketatausahaan. Tugas kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu kepala madrasah mempunyai tanggung jawab sepenuhnya terhadap pengembangan pendidikan, serta dalam pengambilan keputusan. Serta kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan yaitu kepala madrasah harus mampu membimbing dan mengkoordinasikan guru untuk mencapai tujuan yang efektif sesuai dengan tujuan madrasah.¹³

¹² T. Hany Handoko, *Manajemen*, 110.

¹³ Sowadji Lazarut th, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, 64.

Mengenai penerapan gaya kepemimpinan, Bapak Muslimin S. Pd. I dengan menggunakan *feeling* yang muncul sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, jadi tidak teridentifikasi dengan satu gaya. Namun perubahan gaya selalu menggiringi situasi yang terjadi. Secara umum strategi kepemimpinan yang diterapkan adalah berusaha men jadikan visi dan misi MA Hasyimiyah dapat dilaksanakan oleh semua tenaga kependidikan untuk pencapaian tujuan pendidikan, serta menggunakan pendekatan melalui agama, yaitu mencoba bekerja secara profesional dengan diiringi rasa tanggung jawab secara dunia dan akhirat. Seperti apa yang dikatakan Kepala MA Hasyimiyah yaitu “ Madrasah Aliyah Hasyimiyah adalah Madrasah yang berusaha menolong masyarakat Mengare yang tidak mampu untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi”.

2. Bentuk Konflik Serta Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik di MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik

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

Pertama, dalam teori manajemen konflik ditemukan bahwa bila tingkat konflik dalam lembaga terlalu rendah, performance lembaga akan mengalami stagnasi, perubahan lembaga terlalu lambat menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan baru, kelangsungan hidup lembaga terancam, dan

bila tingkat konflik terlalu tinggi, maka perpecahan juga bisa mengancam kelangsungan hidup lembaga. Berdasarkan hasil temuan di lapangan konflik yang terlalu rendah tidak berpengaruh pada performance lembaga tapi sebaliknya lembaga berjalan sesuai dengan program kerja yang telah disepakati tanpa hambatan. Tetapi jika konflik terlalu tinggi memang bisa mengancam kelangsungan hidup lembaga, sehingga setiap ada konflik maka kepala madrasah selalu dengan cepat mengumpulkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan pada saat itu juga konflik harus diselesaikannya.

Kedua, konflik yang terjadi dalam kehidupan lembaga MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik, mulai dari pemberian tugas yang terlalu berat sehingga tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Adanya sikap saling tidak percaya dan iri dengan pembagian pekerjaan, pembagian dana yang tidak merata, sistem rekrutmen guru, sampai dengan pengertian kepemimpinan dalam madrasah dalam hal ini antara temuan dengan teori sudah sesuai dalam teori manajemen konflik membaginya sebagai berikut:

- a) Konflik antar individu
- b) Konflik antara kelompok

Ketiga, struktur dan tugas lembaga sudah jelas dari ketua yayasan, kepala madrasah, bendahara serta wakil kepala madrasah seksi bidang tetapi dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah dirumuskan sebelumnya, sebagaimana yang terjadi di lapangan dengan adanya individu yang menerima jabatan rangkap. Hal ini sesuai dengan teori

merupakan penyakit lembaga, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Ibnu Syamsi sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi memang sudah ditetapkan, namun tidak dirumuskan secara rinci dan jelas.
2. Pembagian tugas organisasi tidak adil, tidak merata, tidak tuntas dan tidak jelas batas-batasnya.

Dari telaah teori di atas sudah jelas bahwa jenis dan bentuk konflik di MA Hasyimiyah yaitu: konflik antar individu serta konflik antar kelompok dalam satu lembaga. Semua konflik yang terjadi di MA Hasyimiyah merupakan konflik yang sudah diterangkan dalam bukunya E. Mulyasa "Menjadi Kepala Sekolah Profesional".

Keempat, pengelolaan konflik di lapangan mengidentifikasi masalah hasil temuan sebab timbulnya konflik kemudian memecahkan persoalan. Hasil temuan ini sudah sesuai dengan teori untuk mengelola konflik dalam lembaga perlu dilakukan identifikasi masalah dengan sebaik-baiknya, sebagai suatu masalah yang harus diatasi dan dipecahkan. Dari identifikasi dapat diketahui pokok-pokok yang menjadi permasalahan dalam lembaga, sehingga masalah akan dapat dipecahkan secara tepat.

Kelima, pengelolaan konflik di lapangan dengan mengumpulkan pihak-pihak yang sedang mengalami konflik dan pada saat itu pula konflik harus dapat diselesaikan. Lembaga MA Hasyimiyah selalu memecahkan konflik dengan cara musyawarah mufakat dengan mengumpulkan semua

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, madrasah ini biasanya melakukan rapat rutin dan rapat mendadak, ketika ada permasalahan atau persoalan yang dianggap sifatnya sangat mendesak, maka akan dilaksanakan rapat mendadak. Tidak hanya dengan musyawarah, kepala madrasah juga mengadakan silaturahmi dengan tujuan dapat meningkatkan interaksi dan komunikasi antar guru, penyelesaian konflik juga dilakukan dengan mengkoordinasi karyawan dan guru dalam rapat.

Hasil temuan diatas sesuai dengan data di lapangan yang mengemukakan bahwa beberapa strategi dalam mengelola konflik sebagai berikut:

- a) Pemecahan persoalan
- b) Musyawarah
- c) Peningkatan interaksi dan komunikasi
- d) Latihan kepekaan
- e) Koordinasi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Keenam, bila permasalahan atau persoalan tidak dapat dipecahkan oleh kedua belah pihak yang terlibat, maka kepala madrasah mengundang pengurus yayasan untuk menjadi penengah dalam menyelesaikan konflik. Hasil temuan ini sesuai dengan teori yang mengemukakan bila terjadi konflik antar kelompok yang ada dalam lembaga, bantuan pimpinan lembaga merupakan salah satu strategi dalam mengelola konflik.

Ketujuh, strategi pengelolaan yang diterapkan kepala madrasah dengan menggunakan pemecahan persoalan, musyawarah, latihan kepekaan, koordinasi, dan bantuan pihak ketiga. Dimana guru atau karyawan yang berkonflik juga ikut aktif dalam pengelolaan yang dilakukan kepala madrasah. Strategi tersebut dilaksanakan dengan melihat jenis dan bentuk konflik yang terjadi pada setiap guru atau karyawan.

Kedelapan, strategi yang digunakan kepala madrasah untuk mengelola konflik diupayakan dapat memberi hasil yang terbaik pada pihak yang terlibat konflik. Hasil dari semua strategi yang digunakan kepala madrasah sudah sangat baik untuk menyelesaikan setiap persoalan yang dihadapi guru atau karyawan. Dan sekarang di MA Hasyimiyah tidak terdapat konflik yang sampai berlarut-larut atau berdampak negatif terhadap lembaga pendidikan, tetapi dengan adanya konflik diupayakan dapat menjadi motivator dalam menghadapi setiap persoalan untuk pengembangan lembaganya, khususnya di MA Hasyimiyah sebagai lembaga pendidikan yang bernaung dalam Yayasan Ma'arif Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik.

BAB IV

PENUTUP

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Kesimpulan

Dari uraian dan penyajian serta analisis data diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Hasyimiyah Mengare (Bapak Muslimin, S. Pd.I) menggunakan strategi tugas, fungsi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah. Serta penetapan renstra (rencana strategis) yang terdiri dari rencana jangka panjang, pendek , dan menengah, yang berisi tentang pengembangan kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, hubungan masyarakat dan ketenagaan. Dengan menggunakan analisis SWOT baik dalam lingkungan internal atau eksternal madrasah. Kepala madrasah juga menggunakan pendekatan keagamaan untuk pengembangan MA Hasyimiyah.
2. Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di Madrasah Hasyimiyah adalah: konflik antar individu meliputi: pemberian tugas terlalu berat, pembagian keuangan, guru kurang profesional, kurangnya gaji guru, sikap otoriter, serta sistem rekrutmen guru. Dan yang terakhir yaitu konflik antar kelompok meliputi: pergantian kepala madrasah dan pembagian dana tidak merata kepada seksi bidang.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Strategi Pengelolaan Konflik yang digunakan kepala madrasah dalam mengelola konflik di MA Hasyimiyah adalah sebagai berikut: konflik antar individu strategi pengelolaanya adalah pemecahan persoalan, latihan kepekaan, musyawarah, dan peningkatan interaksi. Dan yang terakhir yaitu konflik antar kelompok strategi pengelolaanya dengan pemecahan persoalan, musyawarah, koordinasi, dan komunikasi serta meminta bantuan pihak ketiga.

B. Saran-Saran

1. Kepala Yayasan

- a. Diharapkan meningkatkan koordinasi dengan para pengurus lain, dan selalu memberikan evaluasi yang dapat dijadikan acuan dalam memahami konflik dan mengelola konflik tersebut.
- b. Diharapkan pengurus yayasan bisa adil dan bijaksana dalam mengambil keputusan untuk kemajuan lembaganya.
- c. Diharapkan untuk meningkatkan kerjasama dengan kepala madrasah, guru serta karyawan madrasah.

2. Kepala Madrasah

- a. Kepala madrasah harus memberi kebebasan guru dan karyawan dalam bekerja, tetapi juga perlu memberi batas-batas tertentu agar pelaksanaan pendidikan tidak semaunya.

- b. Meningkatkan kembali interaksi dan komunikasi di madrasah khususnya kepala madrasah, guru dan karyawan agar bisa memahami konflik serta mengelola konflik dengan baik.
- c. Hendaklah memperbaiki sistem kerja tenaga kependidikan serta mengevaluasinya.

3. Guru Madrasah

- a. Mampu melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan kepala madrasah dengan baik untuk kemajuan lembaganya.
- b. Meningkatkan kembali interaksi dan komunikasi antara kepala madrasah, guru, dan karyawan agar dapat memahami suatu permasalahan dan mengelola permasalahan tersebut dengan baik.
- c. Menumbuhkan sikap tanggung jawab dan disiplin yang tinggi terhadap suatu pekerjaan.

4. Staf Administrasi Madrasah

- a. Meningkatkan kembali sistem kerja yang dinamis dalam madrasah sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam mengerjakan tugas.
- b. Berusaha untuk ikhlas dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan kepala madrasah kepadanya.
- c. Mempunyai strategi-strategi khusus dalam memahami masalah dan mengelola masalah tersebut dengan baik.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2002, *Prosedur Penelitian Sebuah Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Rineka Cipta
- Anoraga, Panji. 1992, *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi.1990, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: Rajawali.
- Bapak Muslimin, 2008, wawancara, kepala MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik,
- Dokumenatasi Data, 2008, MA Hasyimiyah Mengare Bungah Gresik
- Handoko, T. Hani , 2000, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hari Purnomo, Setiawan dan Zulkieflimansyah,1996, *Manajemen Strategi sebuah konsep penngantar*, Jakarta: LPFEUI.
- Hendrik, William, 1992, *Bagaimana Mengelola Konflik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam,1989, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru
- J. Riberu, 1982, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya
- L. Gibson, James, et. Al, 1997, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Jogyakarta: Erlangga.
- Lazaruth, Soewajdi, 1984, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Jogyakarta: Kanisius.
- M. Hanafi, Mamduh, 1997, *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mulyasa, F., 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Narbuko, Cholid, 1997, *Metode Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.

Nawawi, Hadari, 1993, *Kepemimpinan Menurut Imam*, Yogyakarta: Gajah Mada Press,

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

Nimran, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi*, Surabaya: Citra Media.

P. Siagian, Sondang, 1995, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara.

P. Siagian, Sondang, 1994, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta.

Purwanto, M Ngalm, 1998, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.

Sigit, Suhardi, 1983, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Yogyakarta: Armurritu

Soetopo, Hendiyat dan Wastiy Soemanto, 1988, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.

Soetopo, Hendyat, dan Wasty Soemanto, 1982, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.

Sujana, Nana dan Ibrahim, 1989, *Penelitian dan penilaian*, Bandung : Sinar Baru.

Sujana, Nana, 1992, *Menyusun Karya Tulis Ilmiah, Untuk Memperoleh Angka Kredit*, Bandung: Sinar Baru.

Suryosubroto, B, 2004, *Manajemeaan Pendidikan Di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.

Sutisna, Oteng, 1985, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa.

Winardi, E 1994, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Bandung: Mandar Maju