

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENGELOLA KONFLIK KELEMBAGAAN  
(Studi Kasus Di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul)**



**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I)

**Disusun Oleh:**

**Didik Kurniawan**  
**NIM. 06470016**

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2010**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Didik Kurniawan

NIM : 06470016

Jurusan : Kependidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

menyatakan dengan sesungguhnya skripsi saya ini adalah asli hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi dari hasil karya orang lain.

Yogyakarta, 24 Juni 2010

Yang Menyatakan



Didik Kurniawan

NIM. 06470016



## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudara Didik Kurniawan  
Lamp :

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Didik Kurniawan  
NIM : 06470016  
Judul : Strategi Kepemimpinan kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Wonosari Gunungkidul)

sudah dapat diajukan kepada Jurusan Kependidikan Islam (KI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam.

Dengan ini kami berharap agar skripsi Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 24 Juni 2010  
Pembimbing

Dr. H. Muh Anis, MA  
NIP. 19460515 196501 1 001



## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Skripsi Saudara Didik Kurniawan  
Lamp :

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Didik Kurniawan  
NIM : 06470016  
Judul : Strategi Kepemimpinan kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri Wonosari Gunungkidul)

Yang sudah di munaqosyahkan pada hari senin tanggal 12 Juli 2010 sudah dapat di ajukan kembali kepada Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu pendidikan islam.

Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 19 Juli 2010  
Konsultan

Dr. H. Muh Anis, MA  
NIP. 19460515 196501 1 001



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga FM-UINSK-BM-05-03/RO

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Nomor:

Skripsi dengan judul:

**SATRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM MENGELOLA KONFLIK KELEMBAGAAN  
(Studi Kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : DIDIK KURNIAWAN

NIM : 06470016

Telah dimunaqasyahkan pada : Senin, 12 Juli 2010

Nilai Munaqasyah :

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga

**TIM MUNAQASYAH**

Ketua Sidang

Dr. H. Muh Anis, MA  
NIP. 1940515 196501 1 001

Penguji I

Penguji II

Drs. Jamroh latief, M. Si  
NIP. 19560412 198503 1 007

Dra. Nadlifah, M. Pd  
NIP. 19680807 199403 2 003

Yogyakarta, **19 JUL 2010**

Dekan  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Sunan Kalijaga

Prof. Dr. Sutrisno, M. Ag  
NIP. 19631107 198903 1 003

## MOTTO

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي  
الْأَرْضِ خَلِيفَةً (البقرة ٣٠ هـ)

*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:  
"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di  
muka bumi..."<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Al-Qur'an terjemah Surat Al-Baqarah ayat 30 Revisi Oleh Lajnah Mushaf Al-Quran Departemen Agama (Bandung, CV JUMANATUL ALI-ART, 2004), halm. 13

## **PERSEMBAHAN**

SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK

ALMAMATER TERCINTA

JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UIN SUNAN KALIJAGA

Yogyakarta

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا

رَسُولُهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُوْلُ اللَّهِ. اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Tiada kata yang pantas kami haturkan selain tahmid (Alhamdulillah) dan syukur kehadiran Ilahi Rabbi Tuhan semesta alam yang senantiasa memberikan rahmat, taufiq, hidayah-Nya kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi kami dengan lancar tanpa hambatan suatu apapun.

Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menerangi kita kepada jalan cahaya kebenaran yang diridhoi oleh Allah.

Dengan selesainya skripsi ini sudah menjadi keharusan bagi kami untuk menghaturkan untaian kata rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, sehingga dapat terelisasi tepat pada waktunya.

Penghargaan dan terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sutrisno, M. Ag., selaku dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan beserta seluruh dosen dan karyawan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah memberi penulis bekal ilmu yang insya Allah barokah dan bermanfaat di Dunia dan Akhirat.

2. Ibu Dra. Nurrohmah, M. Ag. Selaku ketua Jurusan Kependidikan Islam yang telah memberikan motivasi dan pengarahan selama penyusunan study di Jurusan Kependidikan Islam.
3. Bapak M. Agus Nuryatno, MA, Ph. D Sebagai PA yang telah sudi meluangkan waktunya dikala kesibukanya.
4. Bapak Dr. H. Muh. Anis MA, selaku pembimbing skripsi, yang dengan sabar telah memberikan pangarahan dan masukan terhadap penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah membimbing dan meberikan ilmu dengan sabar selama penulis study.
6. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah serta guru dan karyawan MTs Negeri Wonosari Gunungkidul yang telah banyak membantu selesainya skripsi ini.
7. Bapak, Ibu dan adikku tercinta (Baqiatus Sholihah Kurnia Agustin), Serta keluarga besar yang senantiasa memberi dukungan baik dalam bentuk finansial maupun sebaris do'a.
8. Teman-teman seperjuangan di kampus terutama di jurusan Kependidikan Islam (KI-A) yang telah memberi motivasi, sumbangsih pemikiran dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna , untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Ibarat kata "Tiada gading yang tak retak" tiada satupun manusia yang tak luput dari

kesalahan, untuk itu penulis minta maaf yang sebesar-besarnya apabila ada kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi dunia pendidikan terutama Kependidikan Islam.

Yogyakarta 24 Juni 2010  
Penulis

Didik Kurniawan  
NIM: 06470016

## ABSTRAK

DIDIK KURNIAWAN. Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola konflik kelembagaan (Studi Kasus di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul). Skripsi. Yogyakarta: Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2010

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 terciptanya perilaku organisasi yang efektif. Konflik akan terjadi di Madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan, dan himpitan pekerjaan. Sehingga Kepala Madrasah harus mampu untuk 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 MTs Negeri Wonosari Gunungkidul). Permasalahan yang akan dibahas adalah Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Wonosari, Bagaimana Bentuk Konflik di Madrasah MTs Negeri Wonosari Gunungkidul, serta Bagaimana Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul. 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 MTs Negeri Wonosari Gunungkidul, baik, yaitu menerapkan sistem kepemimpinan yang tidak semuanya mengacu pada wewenang pemimpin tetapi berusaha melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan, serta mampu bersikap demokratis sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Bentuk-bentuk konflik di Madrasah MTs Negeri Wonosari Gunungkidul, yaitu konflik individu, konflik antara individu, dan konflik antar kelompok. Dan yang terakhir strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengelola konflik di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul sudah baik, yaitu mereka menggunakan pemecahan masalah, koordinasi serta musyawarah untuk memecahkan setiap masalah yang dihadapi setiap individu.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SURAT PERNYATAAN .....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI .....	iii
PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
HALAMAN TRANSLITERASI .....	xiv
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	xvi
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I      PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
D. Telaah pustaka.....	6
E. Landasan teori .....	8
1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Lembaga .	8
a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	8
b. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	11
c. Tugas Kepala Madrasah .....	14
d. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	16
e. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	18
2. Konflik .....	26

a.	Definisi Konflik .....	26
b.	Jenis-jenis Konflik .....	28
c.	Sebab-Sebab Timbulnya Konflik.....	29
d.	Strategi Mengelola Konflik.....	31
a)	Menanggulangi Konflik.....	32
b)	Pendekatan Menyelesaikan Konflik.....	33
c)	Strategi Menyelesaikan Konflik.....	35
e.	Tahapan mengelola konflik.....	36
3.	Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik kelembagaan.....	37
F.	Metode Penelitian .....	40
1.	Pendekatan Penelitian .....	41
2.	Subjek dan Informai Penelitian.....	41
3.	Teknik Pengumpulan Data.....	42
4.	Analisis Data .....	45
G.	Sistematika Pembahasan .....	47
<b>BAB II</b>	<b>GAMBARAN UMUM MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI WONOSARI GUNUNGKIDUL</b>	
A.	Letak Geografis MTs Negeri Wonosari.....	48
B.	Sejarah Berdirinya MTs Negeri Wonosari.....	48
C.	Visi dan Misi MTs Negeri Wonosari .....	51
D.	Tugas dan Fungsi Komponen MTs Negeri Wonosari.. Gunungkidul.....	52

	E. Keadaan guru, peserta didik dan sarana prasarana MTs Negeri Wonosari Gunungkidul.....	58
BAB III	LAPORAN HASIL PENELITIAN	
	A Kepemimpinan dan Konflik Kelembagaan.....	66
	1. Strategi Kepemimpinan Kepala MTs Negeri Wonosari .....	66
	2. Jenis Dan Bentuk Konflik di MTs Negeri Wonosari .....	75
	3. Strategi Kepemimpinan Kepala MTs Negeri Wonosari .....	79
	B Strategi Kepemimpina dan Bentuk konflik.....	87
	1. Strategi Kepemimpinan Kepala MTs Negeri Wonosari .....	87
	2. Jenis Dan Bentuk Konflik di MTs Negeri Wonosari .....	91
BAB IV	PENUTUP	
	A. Kesimpulan .....	96
	B. Saran-Saran .....	97
	C. Kata penutup .....	98
	DAFTAR PUSTAKA .....	99
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN<sup>2</sup>

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	Be
ت	ta'	t	Te
ث	sa'	· s	Es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	Je
ح	ha'	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	De
ذ	zal	z	Zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	r	Er
ز	zai	z	Zet
س	sin	s	Es
ش	syin	sy	Es dan ye
ص	sād	s	Es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	De (dengan titik di bawah)
ط	ta'	t	Te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	·	koma terbalik di atas
غ	gain	g	Ge
ف	fa'	f	Ef
ق	qāf	q	Qi
ك	kāf	k	Ka

<sup>2</sup> Sarjono, dkk, *Panduan Penulisan Skripsi*, (Yogyakarta: Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2008), hal. 71-72.

ل	lam	l	El
م	mim	m	Em
ن	nun	n	En
و	wawu	w	W
ه	ha'	h	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya'	y	Ye

Untuk bacaan tolong ditambah:

أ = ā

إي = ī

أو = ū

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Data Guru Mts Negeri Wonosari .....	59
Tabel 2 : Latar Belakang Pendidikan Guru MTs Negeri Wonosari .....	61
Tabel 3 : Struktur Organisasi MTs nNegeri Wonosari .....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup.....	
Lampiran 2 : Bukti Seminar Proposal.....	
Lampiran 3 : Kartu Bimbingan Skripsi.....	
Lampiran 4 : Surat Izin Penelitian BAPEDA DIY .....	
Lampiran 5 : Surat Izin Penelitian BAPEDA Gunungkidul .....	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Di dalam 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 bertambah rusak. 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.<sup>1</sup> 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 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.

---

<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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 dalam lembaga atau mungkin pula sangat negatif.<sup>3</sup> Konflik dalam pengertian luas dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk

---

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

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

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.<sup>4</sup>

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.

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 pancapaian tujuan lembaga.

Demikian halnya fenomena yang ada di MTs negeri wonosari Gunungkidul sebagai lembaga pendidikan, ini juga mengalami konflik dalam

---

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

menjalankan berbagai aktivitas sebagai sebuah lembaga profesional sesuai dengan system manajemen 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 yang seharusnya dibagi dengan merata, karena melihat keadaan pekerjaan dan kedudukan sehingga pembagianpun tidak sama, guru kurang profesional, tugas tidak merata, dan pergantian kepemimpinan.

Dari Sinilah konflik muncul baik kelompok maupun individu. Karena tidak menutup kemungkinan dari individu maupun kelompok personil madrasah akan mempertanyakan hak , keadilan dan kebijaksanaan seorang kepala madrasah terhadap bawahannya.

Kepala Madrasah dapat menjadi pihak utama dalam Mengelola 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 sebagai bentuk yang positif untuk pengembangan lembaga ke arah yang lebih baik.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Bagaimana Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah Tasanawiyah Negeri Wonosari Gunungkidul?
2. Bagaimana bentuk konflik yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Negeri Wonosari Gunungkidul ?
3. Bagaimana Strategi kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengelola konflik kelembagaan di MTs Negeri Wonosari Gunungkidul?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

1. Tujuan Penelitian ini adalah:
  - a. Untuk mendeskripsikan bagaimana Strategi Kepala Madrasah Tsanwiyah negeri wonosari Gunungkidul.
  - b. Untuk mengetahui bentuk konflik yang terjadi di Madrasah Tsanwiyah negeri wonosari Gunungkidul
  - c. Untuk menganalisis bagaimana strategi kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan di Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari Gunungkidul

## 2. Kegunaan Penelitian ini adalah:

Dengan penelitian ini diharapkan berguna bagi semua pihak:

### 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.

## **D. Telaah pustaka**

Sejauh penelusuran peneliti, ada beberapa skripsi yang relevan dengan tema yang akan diangkat oleh peneliti, diantaranya:

- 1 Skripsi yang ditulis oleh Fajriyah Mubarakah, Fakultas Tarbiyah Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tahun 2009. Berjudul "Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhamadiyah 2 Yogyakarta (Studi rintisan SBI)". Didalamnya dibahas mengenai bagaimana kepemimpinan dan usaha-usaha yang

dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui SBI.<sup>5</sup>

- 2 Skripsi yang ditulis oleh Ahyan Haerani, Fakultas Tarbiyah Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tahun 2005. berjudul "Korelasi Sikap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Semangat Kerja Guru (Studi kasus di SMP PIRI Ngaglik Sleman Yogyakarta)". Didalamnya dibahas mengenai sikap kepemimpinan kepala sekolah dan semangat kerja guru di SMP PIRI Ngaglik Sleman Yogyakarta.<sup>6</sup>
- 3 Skripsi yang ditulis oleh Mustofa, Fakultas Tarbiyah Jurusan Kependidikan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tahun 2002. Berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kedisiplinan Mengajar Guru (Studi kasus di MI Tegalsari Weleri Kendal). Didalamnya dibahas mengenai tipe dan pola kepemimpinan kepala sekolah dan kedisiplinan mengajar guru di MI Tegalsari Weleri Kendal.<sup>7</sup>

Dari beberapa karya ilmiah diatas tidak ada satupun yang membahas tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam

---

<sup>5</sup> Fajriyah Mubarakah, Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Muhammadiyah 2 Yogyakarta (Studi rintisan SBI), *Skripsi, Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga*, 2009

<sup>6</sup> Ahyan Haerani, "Korelasi Sikap Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Semangat Kerja Guru (Studi kasus di SMP PIRI Ngaglik Sleman Yogyakarta)", *Skripsi, Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga*, 2005

<sup>7</sup> Mustofa, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kedisiplinan Mengajar Guru (Studi kasus di MI Tegalsari Weleri Kendal), *Skripsi, Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga*, 2002

mengelola konflik kelembagaan. Oleh karena itu peneliti ingin sekali menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

## **E. Landasan teori**

### **1. 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 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.<sup>8</sup>

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.

---

<sup>8</sup> Hendiyat Soetopo dan Wastiy Soemanto, *kepemimpinan dan Supervise Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 4.

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. Ia bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru dan dapat membantu mereka dalam memecahkan suatu permasalahan.<sup>9</sup> Tetapi pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya harus mentaati “tata susila” Dimana tata susila adalah pedoman perilaku yang dipegang 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.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Hendiyat Soetopo dan Wastiy Soemanto, *kepemimpinan dan Supervise Pendidikan.*, 25.

<sup>10</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Imam* (Yogyakarta: Gajah Mada Press, 1993),

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

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً... (البقره ٣٠)

(  
Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:  
"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di  
muka bumi..." (Q.S Al-Baqarah: 30.)<sup>11</sup>

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 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.<sup>12</sup>

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

<sup>11</sup> Q.S Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 30

<sup>12</sup> Hadari Nawawi.,Kepemimpinan Menurut Imam, 29.

wewenang secara baik dan benar serta menyampaikan laporan pelaksanaan pada pemimpin yang lebih tinggi<sup>13</sup>

#### **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 jawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk ikut serta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi lembaganya.<sup>14</sup>

##### **a) Gaya Otoriter**

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

Dalam lembaga tetap diperlukan pemimpin yang memiliki gaya otoriter untuk menggerakkan anggota atau bawahan yang kurang atau tidak tanggung jawab terhadap pekerjaan maupun

---

<sup>13</sup> Hadari Nawawi., 33.

<sup>14</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*,7

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 adakalanya 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.

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)<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup>

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

<sup>15</sup> Q.S Al-Baqarah ayat : 42

<sup>16</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994),

Pemimpin Laissez Faire dalam memimpin lembaga dan para bawahannya biasanya bersikap permisif dalam arti para anggota lembaga boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan menganggap guru atau anggotanya sudah dewasa dan sudah matang dalam menjalankan kinerjanya agar tujuan lembaganya tercapai.<sup>17</sup>

### 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 DEPDIKBUD 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 pengawas.

#### 1) Kepala Madrasah Dalam Bidang Supervisi Pendidikan

---

<sup>17</sup> Soewajdi Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Jogyakarta: Kanisius, 1984), 64

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.

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.<sup>18</sup>

## 2) Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam pengembangan mutu

---

<sup>18</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervise Pendidikan*, 40

pendidikan di Madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan Kepala Madrasah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai, serta memberi kesempatan kepada staf untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum menetapkan tujuan.

Kepala Madrasah juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi dan mampu menciptakan suasana kerja yang 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.<sup>19</sup>

#### **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:

---

<sup>19</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah*, 60

- 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.
  - 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.<sup>20</sup>

**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 diimplementasiakn oleh seluruh anggota suatu lembaga dalam rangka pencapaian tujuan lembaga.<sup>21</sup>

Pemimpin dalam suatu lembaga terutama lembaga pendidikan harus mampu merumuskan dan menentukan sterategi lembaga, sehingga lembaga yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang di perlukan sehingga lembaga semakin meningkat efektivitas dan produktivitasnya.untuk

---

<sup>20</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, 4-5

<sup>21</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkiflie Filmansyah, 10

mewujudkan situasi demikian, pemimpin harus menguasai strategi-strategi yang tepat dan sesuai bagi organisasi yang dipimpinnya. 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 strategik lembaga. Misi lembaga juga menunjukkan fungsi yang hendak dijalankan lembaga.<sup>22</sup> 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.
- 5) Menunjukkan jasa yang diandalkan

---

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (jogyakarta: BPFE, 2000), 108

6) Mengambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.<sup>23</sup>

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 sistem nilai dan kultur yang ada untuk digunakan sebagai dasar meramalkan kemampuan lembaga dimasa depan, sekaligus memperkuat identitas yang telah dinyatakan dalam misi.<sup>24</sup>

c) Analisis Dan Pilihan Strategik

Analisis dalam manajemen strategik untuk memperoleh data yang tepat sehingga terlihat perbedaan yang nyata antara kemungkinan sebagai peluang dan kemungkinan yang diinginkan, jika proses demikian dilalui dengan tepat, hasilnya ialah suatu

---

<sup>23</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 32

<sup>24</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*,..., 32

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 alternative yang menurut hasil analisis layak untuk dipertimbangkan.<sup>25</sup>

d) Penetapan Sasaran Jangka Panjang

Pada umumnya pencapaian sasaran melibatkan berbagai unsure lembaga seperti keuntungan, produktivitas, hubungan yang serasi dengan karyawan, pengembangan para karyawan dan tanggung jawab seorang pemimpin kepada lembaganya. Pemimin harus memperhatikan berbagai sasaran yang ingin dicapai tidak hanya menyangkut produk tetapi sedapat mungkin didasarkan pada keunggulan yang kompetitif.<sup>26</sup>

e) Penentuan Strategi Induk

Untuk mencapai berbagai sasaran yang telah ditentukan, setiap lembaga memerlukan strategi induk. Yang dimaksud dengan strategi induk ialah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komprehensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat

---

<sup>25</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik.*, 34

<sup>26</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik.*, 36

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.<sup>27</sup>

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

h) Perumusan kebijaksanaan

Manajemen strategik diperlukan perumusan kebijaksanaan, kebijaksanaan dalam hal ini dapat diartikan sebagai pernyataan

---

<sup>27</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik.*, 37.

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.<sup>28</sup>

i) Pelembagaan strategi

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

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

---

<sup>28</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, 129

tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju kearah tercapainya tujuan bersama.<sup>29</sup>

## 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.<sup>30</sup>

## 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 organisasi, seperti penentu batas-batas berperilaku, penjamin stabilitas dalam organisasi, pengendali emosi, penyalur informasi, dan penentu mekanisme pengawasan. Dengan demikian pencapain tujuan dan berbagai sasaran diperkirakan akan lebih terjamin.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004),139

<sup>30</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Seomanto, *kepemimpinan dan Supervisi*, 7

<sup>31</sup> Sondang P, siagian, *Manajemen sterategik*, 40

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.<sup>32</sup>

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

---

<sup>32</sup> T. hani Handoko, Manajemen, 360

sebagai dasar mengambil keputusan dalam proses manajemen strategik.

#### 1) 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 operasioanl memerlukan umpan balik karena hanya dengan umpan balik mereka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.<sup>33</sup>

## 2. Konflik

### a. Definisi Konflik

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

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

---

<sup>33</sup> Sondang P, Siagian, *Manajemen Sterategik*, 41

dan bisa juga diakibatkan kebutuhan, dorongan keinginan dan tuntutan yang bertentangan.<sup>34</sup>

Setiap penulis mempunyai pendapat yang berbeda tentang definisi dan konsep konflik. 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.<sup>35</sup>

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 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.

---

<sup>34</sup> T.Hani Handoko, *Menejemen* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 346.

<sup>35</sup> T.Hani Handoko, *Menejemen.*, 346

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

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. 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 Goup 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 Goup 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 organisasi 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.<sup>36</sup>

**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 mendistimulasi para anggota yang bersangkutan dan

---

<sup>36</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,

memperbaiki hasil pekerjaan mereka.<sup>37</sup> Konflik antar kelompok juga dapat timbul karena tanggung jawab pekerjaan yang ambisius (yang dapat menimbulkan macam-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.<sup>38</sup>

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) Salah paham. 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.

---

<sup>37</sup> Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan, 1997), 409.

<sup>38</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perusahaan*, 73.

- 4) Terlalu Sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitive, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitive maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.<sup>39</sup>

#### **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 di perlukan 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”

---

<sup>39</sup> E mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*,...

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.

#### 1) 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 di kelola dengan baik.

Menurut 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-pemecaha terbaik antara alternatif-alternatif tersebut.
- e. Memilih alternatif terbaik, dengan penyebaran berbagai alternatif tersebut dipilhkan 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. Pelasanaan. Setelah diadakan penyempurnaan-penyempurnaan kembali, maka berikutnya menerapkan altenatif-alternatif terbaik yang telah disempurnakan tersebut sehingga dapat diharapkan masalah konflik dapat ditanggulangi dengan baik dan tepat.<sup>40</sup>

## 2) Pendekatan Menyelesaikan Konflik

Penyelesaian konflik hanya terjadi apabila alasan-alasan latar belakang terjadinya konflik ditiadakan dan tidak disisakan 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*)

---

<sup>40</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perusahaan Dan Pengembangan*, 17.

Memperstukan merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbezaan 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 berbeza.

2) Membantu (*Obliging*)

Membantu menetapkan nilai yang tinggi untuk sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan rela membantu berperanan dalam menyempitkan perbezaan antara kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan.<sup>41</sup>

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 sekolah memiliki hak sesuai dengan pertimbangan hati nurani.

4) Menghindar (*Avoiding*)

Menghindar ini tidak menepatkan suatu nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindar dari persoalan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini memiliki aspek negatif seperti

---

<sup>41</sup> William Hendrik, *Bagaimana Mengelola Konflik* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 48.

menghindar 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 hampir dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecahan masalah.<sup>42</sup>

#### 3) Strategi Menyelesaikan Konflik

Sehubungan dengan pendekatan mengelola konflik diatas, sedikitnya terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif dimadrasah, 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.

---

<sup>42</sup> William Hendrik, *Bagaimana Mengelola Konflik.*, 52

- 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 madrasah yang kurang tepat. Sehubungan dengan itu, dilakukan langkah-langkah perbaikan visi, misi, tujuan madrasah, klarifikasi peran dan fungsi setiap tenaga kependidikan, penyempurnaan kebijakan, rotasi tenaga kependidikan non guru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.
- d. Perubahan struktur organisasi madrasah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat dari struktur organisasi madrasah yang kurang baik.<sup>43</sup>

**e. Tahapan Mengelola Konflik**

1. Perencanaan analisis konflik, tahap ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi, menentukan sebab-sebab masalah dan pihak-pihak yang terkait.
2. 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.

---

<sup>43</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, 252

3. Pemecahan konflik, tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik termasuk memberi stimulus.<sup>44</sup>

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

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 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.
2. *Konflik emosional*, timbul Karena perasaan marah, ketidak percayaan, ketidak seragaman, takut dan sikap menantang, maupun bentrokan kepribadian.<sup>45</sup>

## **B. 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

<sup>44</sup> E. Mulyasa, , *Men jadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda karya),246

<sup>45</sup> Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 1994), 5

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 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 kemajuan madrasah sehingga tujuan pendidikan di madrasah itu semaksimal mungkin dapat dicapai.<sup>46</sup>

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 kepala madrasah tidak lepas dari kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*Controlling*) Terlepas dari ketiga 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

---

<sup>46</sup> Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1988), 25.

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.
- 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 فَأَصْلِحُوا 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-Hujaraat 10).<sup>47</sup>

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

<sup>47</sup> Q. S Al-Hujaraat ayat 10

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-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 sekolah yang sesungguhnya, yaitu mengerahkan segala kemampuan dalam proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan mengerahkan orang lain terutama untuk mengatasi segala persoalan atau konflik. Konflik yang ada untuk pengembangan ilmu dan pelaksanaan pendidikan serta pengajaran agar kegiatan-kegiatan yang dikerjakan lebih efektif dan efisien didalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran<sup>48</sup>

## **F. 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 :

---

<sup>48</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 247

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

Sejalan dengan penelitian kualitatif tersebut maka penelitian yang mengambil tema “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Konflik Kelembagaan” (studi kasus di Madrasah Tsanaiyah Negeri Wonosari Gunungkidul)

## 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 H. Arief Gunadi, S. Ag. M. Pd. I selaku Kepala Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari Gunungkidul.

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 peneliti. (4) Kepala Madrasah dan guru yang tidak mengemas 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 umum<sup>49</sup>

#### a. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah alat pengumpulan data yang digunakan dengan cara mengamati dan mencatat serta sistematis gejala-gejala yang diselidiki.<sup>50</sup> Teknik observasi dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek

---

<sup>49</sup> Nana Sujana, *Menyusun Karya Tulis Ilmiah, Untuk Memperoleh Angka Kredit* (Bandung: Sinar Baru, 1992), 7

<sup>50</sup> Cholid Narkubko, *Metode Penelitian* (Jakarta: Budi Aksara, 1997), 70.

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 MTs Negeri Wonosari. Observasi ini juga ditujukan kepada kepala madrasah, guru dan karyawan dalam melakukan kegiatan sehari-hari.

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.<sup>51</sup> 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 penggalan 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

---

<sup>51</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 70

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 penggalan data tentang:

- 1) Sejarah Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari Gunungkidul
- 2) Sistem Lembaga dan manajemen Kepala Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari Gunungkidul

Sedangkan informan kunci penelitian adalah Kepala Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari Gunungkidul untuk menggali data tentang lembaga, sistem manajemen Kepala Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari, untuk penggalan data tentang bentuk strategi kepemimpinan Kepala Madrasah, bentuk-bentuk konflik, dan strategi pengelolaan konflik, peneliti masih menjadikan bapak H. Arief Gunadi, S. Ag, M. Pd. I, selaku Kepala M Madrasah Tsanwiyah Negeri Wonosari Gunungkidul 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.<sup>52</sup> Melalui teknik ini peneliti berusaha menggali data dengan cara menelaah arsip dan rekaman. Adapun arsip-arsip yang ditelaah

---

<sup>52</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Sebuah Pendekatan Praktek*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002), 206

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.

#### 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.<sup>53</sup>

Tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan kejadian factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang terjadi selama penelitian yang dilakukan di MTs Negeri Wonosari

---

<sup>53</sup> Nana sujana dan Ibrahim, Penelitian dan penilaian, (Bandung : Sinar Baru, 1989), 198

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. Verifikasi

Tahapan selanjutnya dalam analisis data adalah verifikasi atau kesimpulan hasil yang diperoleh dari penelitian di 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)

## **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini dibagi menjadi 3 bagian, yaitu bagian awal, inti dan akhir. Bagian awal terdiri dari halaman judul, halaman surat pernyataan, halaman surat persetujuan pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi, pedoman transliterasi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.

BAB I skripsi ini berisi gambaran umum penulisan skripsi yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan. Pada BAB II berisi gambaran umum tentang MTs Negeri Wonosari Gunungkidul. Gambaran umum tersebut meliputi letak dan keadaan geografis, sejarah dan perkembangannya, visi dan misi, keadaan siswa, guru dan sarana prasarana.

Pada BAB III diisi dengan pemaparan dan analisis data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan metode yang sudah di jelaskan pada bab pertama. Adapun bagian akhir dari bagian inti adalah bab IV. Bagian ini adalah penutup yang berisi kesimpulan, saran-saran dan kata penutup.

Pada bagian akhir dari skripsi ini diisi dengan daftar pustaka dan berbagai lampiran yang terkait dengan penelitian

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

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

1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Wonosari Gunungkidul (Bapak Arief Gunadi, S. Ag. M. 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 MTs Negeri Wonosari gunungkidul.
2. Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs Negeri Wonosari gunungkidul adalah: konflik antar individu meliputi: pemberian tugas terlalu berat, pembagian keuangan, guru kurang profesional serta sikap otoriter. Dan yang terakhir yaitu konflik antar kelompok meliputi: pembagian dana tidak merata kepada seksi bidang, dan kecemburuan dari salah satu pihak.
3. Strategi Pengelolaan Konflik yang digunakan kepala madrasah dalam mengelola konflik di MTs Negeri Wonosari gunungkidul 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 meningkatkan komunikasi yang baik.

## **B. Saran-Saran**

### **1. Kepala Madrasah**

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

### **2. 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.

### 3. 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.

### **C. Kata Penutup**

Alhamdulillah Robbil `Alamin, Dengan bimbingan, hidayah dan ridha Allah SWT penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik kelembagaan (studi kasus di MTs Negeri wonosari gunungkidul).

Skripsi ini terwujud berkat bantuan dari berbagai pihak yang tidak penulis sebutkan satu persatu, dan atas bantuannya penulis ucapkan banyak terima kasih.

Penulis menyadari meskipun skripsi ini merupakan hasil dengan upaya yang maksimal akan tetapi ini merupakan hasil yang terbaik, dan tentunya tidak lepas dari kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari manapun.

Mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi penulis sendiri, almamater, obyek penelitian dan para pembaca pada umumnya dan semoga kita selalu mendapat bimbingan, ampunan, dan ridha dari Allah SWT.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam I Indrawijaya, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Sinar Baru, 1989).
- Cholid Narkubko, *Metode Penelitian* (Jakarta: Budi Aksara, 1997).
- E. Mulyasa, , *Men jadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda karya).
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Imam* (Yogyakarta: Gajah MadaPress, 1993).
- Hendyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982).
- Hendiyat Soetopo dan Wastiy Soemanto, *kepemimpinan dan Supervise Pendidikan* (Jakarta: Bina Aksara, 1988).
- James L. Gibson, et. Al, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, (Jogyakarta: Erlangga, 1997).
- J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1982).
- Winardi, *Manajemen Konflik Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 1994).
- M Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998).
- Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbit Dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan,1997).
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian* , (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003).
- Nana sujana dan Ibrahim, *Penelitian dan penilaian*, (Bandung : Sinar Baru, 1989).

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

Oteng Sutisna, *Administarsi Pendidikan*, (Bandung: Angkasa, 1985).

Panji Anoraga, *PsikologiKepemimpinan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992).

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

Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi sebuah konsep penngantar*, (Jakarta: LPFEUI, 1996).

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

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

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Sebuah Pendekatan Praktek*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2002).

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

T. Hani Handoko, *Menejemen* (Yogyakarta: BPF, 2001).

Redaksi Sinar Grafika, *UU SISDIKNAS 2003 (UU RI No. 20 Th 2003)*

Al-Qur'an terjemah Revisi Oleh Ijtihad Mushaf Al-Qur'an Departemen Agama (Bandung: CV. PENERBIT JUMANATUL ALI-ART: 2004)

*Dokumentasi Data MTs Negeri Wonosari Gunungkidul Tahun Ajaran 2009-2010*

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : DIDIK KURNIAWAN  
 TTL : Bondowoso, 14 Juli 1987  
 Jenis Kelamin : Laki-laki  
 Agama : Islam  
 Kewarganegaraan : Indonesia  
 Alamat Asal : Sumber Salak Kec, Curahdami Kaab, Bondowoso Jawa Timur.  
 Alamat Yogyakarta : Komplek POLRI Gowok CV/146  
 Nama Ayah :  
 Agama : Islam  
 Pekerjaan : Wiraswasta  
 Nama Ibu :  
 Agama : Islam  
 Pekerjaan : Rumah Tangga

#### Riwayat Pendidikan:

1. Pendidikan Formal:
  - a. MI Nurul Mun'im Paiton probolinggo (1993-2000)
  - b. MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo (2000-2003)
  - c. MAK Nurul Jadid Paiton Probolinggo (2004-2006)
  - d. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2006-2010)
2. Pendidikan Non Formal: PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo
3. Pengalaman Organisasi:
  - a. Departemen OSIS MTs Nurul Jadid Paiton Probolinggo
  - b. Departemen OSIS MAK Nurul Jadid Paiton Probolinggo
  - c. Ketua AFC (Astra Football Club) MAK Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
  - d. Departemen Pengembangan Intlektual BEM-J KI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
  - e. Menteri pendidikan DEMA UIN Sunan Kalijaga yogyakarta.
  - f. Kabid PTKM HMI Komisariat Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
  - g. MPKPK HMI Komisariat Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
  - h. WABENDUM HMI Cabang Yogyakarta