

Pendekatan Kepala Madrasah Dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru Di MAS Ummul Ayman Samalanga (Analisis Perspektif Komunikasi Kepemimpinan)

Mujiburrahman

Universitas Islam Al-Aziziyah Indonesia

Email: mujiburrahman@unisai.ac.id

ABSTRACT

Teacher conflict is an inevitable phenomenon in the dynamics of educational organizations, including madrasah institutions. Differences in educational background, professional perceptions, task interests, and ineffective communication patterns often trigger horizontal conflicts among teachers. If not properly managed, such conflicts may damage the work climate, reduce teacher performance, and affect the quality of the learning process. In the context of madrasah, conflict does not merely involve organizational issues but also ethical and religious values that form the foundation of the institution. Therefore, the role of the principal is strategic in managing and resolving conflicts constructively. This study aims to analyze the forms of teacher conflict and the principal's approaches to conflict resolution at MAS Ummul Ayman. This research employed a descriptive qualitative approach using a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. The findings indicate that teacher conflicts at MAS Ummul Ayman are mainly caused by differences in opinions, lack of open communication, perceived unfair task distribution, and personal factors. The principal applied deliberation, persuasive mediation, and compromise as primary conflict resolution strategies. These approaches proved effective in reducing conflict escalation and maintaining harmonious working relationships among teachers. This study highlights the importance of strengthening principals' conflict management competencies while integrating ethical values and professionalism in educational leadership.

Keywords: Teacher Conflict, Principal Leadership, Conflict Management

ABSTRAK

Konflik antar guru merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari dinamika organisasi pendidikan, termasuk di lingkungan madrasah. Perbedaan latar belakang pendidikan, persepsi profesional, kepentingan tugas, serta pola komunikasi yang kurang efektif sering kali memicu munculnya konflik horizontal antar guru. Apabila konflik tersebut tidak dikelola secara tepat, dampaknya dapat merusak iklim kerja, menurunkan kinerja guru, serta berimplikasi pada kualitas proses pembelajaran. Dalam konteks madrasah, konflik tidak hanya berdimensi organisatoris, tetapi juga menyentuh aspek etika dan nilai-nilai keislaman yang menjadi fondasi lembaga. Oleh karena itu, peran kepala madrasah memiliki posisi strategis dalam mengelola dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk konflik antar guru serta pendekatan kepala madrasah dalam penyelesaian konflik di MAS Ummul Ayman. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus.

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antar guru di MAS Ummul Ayman umumnya dipicu oleh perbedaan pendapat, komunikasi yang kurang terbuka, pembagian tugas yang dipersepsikan tidak adil, serta faktor personal. Kepala madrasah menerapkan pendekatan musyawarah, mediasi persuasif, dan kompromi sebagai strategi utama penyelesaian konflik. Pendekatan tersebut terbukti efektif dalam menurunkan eskalasi konflik dan menjaga keharmonisan hubungan kerja antar guru. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kompetensi manajemen konflik kepala madrasah dengan tetap mengintegrasikan nilai-nilai etika dan profesionalisme dalam kepemimpinan pendidikan.

Kata Kunci: Konflik Antar Guru, Kepemimpinan Kepala Madrasah, Manajemen Konflik

PENDAHULUAN

Madrasah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki karakteristik yang khas dibandingkan dengan lembaga pendidikan non-madrasah (Langgulang, 1986). Selain berfungsi sebagai institusi yang menyelenggarakan proses pembelajaran akademik, madrasah juga memikul tanggung jawab moral dan religius dalam membentuk kepribadian, akhlak, dan sikap keagamaan peserta didik. Konsekuensinya, seluruh aktivitas kelembagaan, termasuk relasi kerja antar guru, idealnya mencerminkan nilai-nilai etika, kebersamaan, dan tanggung jawab moral yang sejalan dengan tujuan pendidikan Islam.

Sebagaimana organisasi pendidikan pada umumnya, madrasah tidak terlepas dari potensi konflik, khususnya konflik horizontal antar guru (Wahyudi, 2008). Konflik muncul sebagai konsekuensi dari perbedaan karakter, latar belakang pendidikan, kepentingan profesional, serta perbedaan cara pandang dalam melaksanakan tugas. Dalam perspektif manajemen modern, konflik tidak selalu dipahami sebagai fenomena negatif, karena pada tingkat tertentu konflik dapat bersifat fungsional dan mendorong perbaikan kinerja. Namun demikian, konflik yang tidak dikelola secara tepat berpotensi berkembang menjadi konflik disfungsional yang merusak iklim kerja dan menurunkan efektivitas organisasi.

Dalam lingkungan madrasah, guru merupakan aktor kunci dalam pelaksanaan pendidikan (Mangkunegara, 2005). Hubungan kerja yang harmonis antar guru menjadi prasyarat penting bagi terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan kondusif. Ketika konflik antar guru dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian yang tepat, dampaknya tidak hanya dirasakan oleh individu yang berkonflik, tetapi juga oleh peserta didik dan seluruh ekosistem madrasah. Oleh karena itu, diperlukan peran kepemimpinan kepala madrasah yang mampu bertindak sebagai mediator, fasilitator, dan pengambil keputusan yang adil dalam menyelesaikan konflik.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa konflik di lembaga pendidikan umumnya dipicu oleh persoalan komunikasi, pembagian tugas, perbedaan kepentingan, serta faktor emosional. Namun, kajian yang secara khusus membahas pendekatan kepala madrasah dalam penyelesaian konflik antar guru di lingkungan madrasah masih relatif terbatas. MAS Ummul Ayman sebagai salah satu madrasah yang memiliki dinamika hubungan kerja yang kompleks menjadi lokasi yang relevan untuk mengkaji praktik manajemen konflik di tingkat madrasah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji dua fokus utama, yaitu mengidentifikasi bentuk-bentuk konflik antar guru di MAS Ummul Ayman serta menganalisis pendekatan kepala madrasah dalam mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah kajian manajemen konflik dalam konteks kepemimpinan pendidikan, khususnya di lingkungan madrasah. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi kepala madrasah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam merumuskan strategi pengelolaan konflik yang efektif, konstruktif, dan berlandaskan nilai-nilai etika profesional.

METODE KAJIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus adalah pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami dan menggambarkan secara mendalam serta menyeluruh suatu fenomena sosial dalam konteks nyata dan spesifik, melalui penggalan data dari berbagai sumber untuk memperoleh pemaknaan yang utuh berdasarkan perspektif subjek penelitian (Moleong, 2010; Sugiyono, 2016). Pendekatan ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena konflik antar guru serta peran kepala madrasah dalam penyelesaian konflik di MAS Ummul Ayman. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, proses, serta dinamika sosial yang terjadi dalam konteks alami madrasah, khususnya terkait interaksi antar guru dan strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik horizontal.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung situasi kerja, pola interaksi, serta kondisi sosial guru di lingkungan madrasah. Wawancara mendalam dilakukan terhadap kepala madrasah dan beberapa guru yang dipilih secara purposif guna memperoleh informasi terkait bentuk konflik yang terjadi, faktor penyebab konflik, serta pendekatan yang digunakan dalam penyelesaiannya. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian berupa arsip madrasah, notulen rapat, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sebagaimana model analisis interaktif Miles dan Huberman. Data yang diperoleh dianalisis secara sistematis untuk menemukan pola, tema, dan hubungan antar data yang berkaitan dengan konflik antar guru dan manajemen konflik kepala madrasah. Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dan teknik, sehingga hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas dan keakuratan yang tinggi serta mampu merepresentasikan kondisi nyata di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Selain dipahami sebagai fenomena organisasi, konflik antar guru di madrasah juga perlu dilihat dari perspektif budaya kerja madrasah yang menekankan nilai kolegialitas, ukhuwah, dan etika profesional berbasis nilai-nilai Islam. Budaya kolegial di madrasah menuntut adanya kerja

sama, saling menghargai, serta kesadaran bahwa setiap guru memikul tanggung jawab moral tidak hanya kepada lembaga, tetapi juga kepada Allah SWT. Ketika nilai-nilai tersebut tidak terinternalisasi secara optimal, potensi konflik menjadi lebih besar, terutama dalam situasi tekanan kerja dan tuntutan kinerja yang meningkat.

Dalam konteks ini, konflik tidak selalu bersumber dari niat negatif para guru, melainkan sering kali dipicu oleh perbedaan persepsi terhadap amanah dan tanggung jawab profesional. Perbedaan tersebut dapat berkaitan dengan metode pembelajaran, pengelolaan kelas, pembagian jam mengajar, maupun keterlibatan dalam kegiatan madrasah. Oleh karena itu, penyelesaian konflik di madrasah menuntut pendekatan yang tidak hanya rasional dan prosedural, tetapi juga etis dan persuasif.

Konflik dalam organisasi pendidikan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari seiring dengan meningkatnya kompleksitas tugas dan tuntutan profesional guru (Hermawati, 2023; Wahyudi, 2008). Dalam konteks madrasah, konflik tidak hanya berkaitan dengan persoalan administratif atau profesional, tetapi juga menyentuh dimensi etika dan moral yang melekat pada peran guru sebagai pendidik dan teladan. Oleh karena itu, konflik di madrasah memiliki karakteristik yang lebih sensitif dibandingkan dengan lembaga pendidikan non-madrasah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antar guru di MAS Ummul Ayman didominasi oleh konflik nonfisik dan bersifat laten. Konflik tersebut umumnya muncul dalam bentuk perbedaan pendapat terkait pelaksanaan tugas, kesalahpahaman dalam komunikasi, serta kecemburuan terhadap pembagian tugas dan tanggung jawab. Dalam konteks madrasah, pembagian tugas tidak hanya dipahami sebagai persoalan teknis, tetapi juga sebagai amanah yang memiliki dimensi moral. Ketika amanah tersebut dipersepsikan tidak adil, potensi konflik menjadi lebih besar karena berkaitan dengan rasa keikhlasan dan tanggung jawab keagamaan (Mangkunegara, 2005).

Ditinjau dari perspektif teori konflik organisasi, konflik yang terjadi di MAS Ummul Ayman dapat diklasifikasikan menjadi konflik fungsional dan konflik disfungsional (Handoko, 1992). Konflik fungsional terlihat ketika perbedaan pandangan mendorong terjadinya diskusi terbuka dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Sebaliknya, konflik disfungsional muncul ketika konflik berkembang menjadi ketegangan emosional, sikap saling menyalahkan, serta menurunnya kerja sama antar guru. Dalam lingkungan madrasah, konflik disfungsional berpotensi menggerus nilai kebersamaan dan keteladanan yang seharusnya ditampilkan oleh pendidik.

Dalam menyikapi konflik antar guru, kepala madrasah MAS Ummul Ayman menerapkan pendekatan musyawarah sebagai strategi utama penyelesaian konflik. Musyawarah dipahami tidak sekadar sebagai forum diskusi, tetapi sebagai sarana membangun komunikasi terbuka dan mencari solusi bersama secara adil. Kepala madrasah berperan sebagai penengah yang berupaya memahami akar masalah, menyamakan persepsi, serta menjaga hubungan profesional antar guru (Kartono, 2005).

Selain musyawarah, kepala madrasah juga menerapkan pendekatan mediasi persuasif dengan menekankan pentingnya komunikasi yang santun, saling menghargai, dan orientasi pada

kepentingan bersama. Pendekatan ini bertujuan untuk meredam ketegangan emosional dan mencegah konflik berkembang menjadi konflik terbuka. Kepala madrasah mengingatkan bahwa tujuan utama madrasah adalah menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif bagi peserta didik, sehingga konflik personal tidak boleh mengganggu proses pembelajaran.

Strategi kompromi digunakan ketika konflik berkaitan dengan pembagian tugas atau kepentingan kerja. Dalam situasi ini, kepala madrasah berupaya mencari jalan tengah yang proporsional dengan mempertimbangkan kemampuan, beban kerja, dan kondisi masing-masing guru. Pendekatan kompromi sejalan dengan konsep win-win solution dalam manajemen konflik, yang menekankan keseimbangan antara kepentingan individu dan tujuan organisasi (Nasrudin et al., 2021; Wahyudi, 2008).

Efektivitas pendekatan kepala madrasah terlihat dari menurunnya eskalasi konflik serta terjaganya hubungan kerja yang relatif harmonis antar guru. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan pendidikan di madrasah tidak dapat dilepaskan dari dimensi relasional dan kultural yang menekankan kedekatan emosional serta kepercayaan antar anggota organisasi (Kartono, 2005). Dalam praktiknya berdasarkan observasi peneliti, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan formal, tetapi juga sebagai figur sentral yang membangun iklim psikologis aman bagi guru untuk menyampaikan perbedaan pendapat secara terbuka.

Dari sudut pandang manajemen pendidikan Islam, pendekatan tersebut menunjukkan adanya integrasi antara prinsip manajerial modern dan nilai-nilai keislaman. Musyawarah yang diterapkan tidak sekadar berfungsi sebagai teknik penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai media internalisasi nilai etika, keadilan, dan tanggung jawab kolektif. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan madrasah idealnya bersifat transformasional, yaitu mampu menggerakkan individu untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan lembaga (Mangkunegara, 2005).

Lebih lanjut, pengelolaan konflik yang berbasis komunikasi persuasif berkontribusi pada terbentuknya budaya kerja madrasah yang lebih adaptif. Guru tidak lagi memandang konflik sebagai ancaman, melainkan sebagai bagian dari dinamika kerja yang dapat dikelola secara konstruktif. Budaya ini penting bagi keberlanjutan organisasi madrasah, terutama dalam menghadapi tantangan perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan profesionalisme guru yang semakin kompleks (Wahyudi, 2008).

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa efektivitas pendekatan kepala madrasah sangat dipengaruhi oleh kompetensi personal dan pengalaman kepemimpinan. Kepala madrasah yang memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, kepekaan sosial, serta pemahaman nilai-nilai Islam cenderung lebih berhasil dalam meredam konflik (Wawancara, Guru A). Sebaliknya, keterbatasan dalam aspek tersebut berpotensi menghambat proses penyelesaian konflik dan memunculkan ketegangan laten yang berulang. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala madrasah menjadi kebutuhan strategis dalam manajemen pendidikan Islam (Handoko, 1992).

Dalam konteks yang lebih luas, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa manajemen konflik di madrasah tidak dapat dilepaskan dari sistem pembinaan guru secara

menyeluruh. Konflik sering kali muncul sebagai gejala dari persoalan struktural, seperti beban kerja yang tidak seimbang atau mekanisme komunikasi yang belum terlembaga secara baik. Dengan demikian, penyelesaian konflik idealnya diikuti dengan evaluasi kebijakan internal madrasah agar potensi konflik serupa dapat diminimalisasi di masa mendatang. Meskipun perbedaan pendapat tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, pengelolaan konflik yang tepat mampu mencegah konflik berkembang menjadi destruktif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang komunikatif, partisipatif, dan adil memiliki peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif di madrasah.

ANALISA PENULIS

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menganalisis bahwa konflik antar guru di MAS Ummul Ayman tidak dapat dipahami semata-mata sebagai persoalan teknis organisasi, melainkan sebagai fenomena sosial yang dipengaruhi oleh budaya kerja madrasah dan nilai-nilai keislaman yang melingkupinya. Konflik yang muncul umumnya bersifat laten dan nonfisik, dipicu oleh perbedaan persepsi terhadap amanah profesional, komunikasi yang kurang terbuka, serta pembagian tugas yang dianggap tidak proporsional. Dalam konteks madrasah, konflik semacam ini menjadi lebih sensitif karena berkaitan dengan dimensi moral dan etika keagamaan, sehingga penanganannya menuntut pendekatan yang tidak hanya rasional, tetapi juga bernuansa nilai dan empati.

Dari perspektif komunikasi kepemimpinan, penulis menilai bahwa pendekatan kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik menunjukkan peran strategis kepemimpinan yang bersifat relasional dan persuasif. Penerapan musyawarah, mediasi persuasif, dan kompromi mencerminkan gaya komunikasi kepemimpinan yang partisipatif dan dialogis, di mana kepala madrasah tidak memosisikan diri sebagai otoritas yang dominan, melainkan sebagai fasilitator dan penengah. Pendekatan ini sejalan dengan teori kepemimpinan pendidikan yang menekankan pentingnya kemampuan komunikasi interpersonal dalam membangun kepercayaan, meredam ketegangan emosional, serta menyatukan perbedaan kepentingan demi tujuan bersama organisasi pendidikan.

Lebih lanjut, penulis menganalisis bahwa efektivitas penyelesaian konflik di MAS Ummul Ayman sangat dipengaruhi oleh integrasi antara prinsip manajemen konflik modern dan nilai-nilai Islam dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah. Musyawarah tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai keadilan, kebersamaan, dan tanggung jawab kolektif. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang etis, adil, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama mampu mengubah konflik menjadi sarana pembelajaran organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah yang komunikatif dan bernilai Islami menjadi kunci dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik antar guru di MAS Ummul Ayman merupakan konflik horizontal yang umumnya bersifat nonfisik dan laten. Konflik tersebut dipicu oleh

perbedaan pendapat, komunikasi yang kurang efektif, pembagian tugas yang dipersepsikan tidak adil, serta faktor personal. Apabila tidak dikelola dengan baik, konflik berpotensi mengganggu iklim kerja dan kualitas proses pembelajaran di madrasah.

Pendekatan kepala madrasah dalam penyelesaian konflik menekankan musyawarah, mediasi persuasif, dan kompromi (Wahyudi, 2008). Pendekatan tersebut terbukti efektif dalam menurunkan eskalasi konflik dan menjaga keharmonisan hubungan kerja antar guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang komunikatif, partisipatif, dan berorientasi pada keadilan merupakan kunci utama dalam manajemen konflik di madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar kepala madrasah terus meningkatkan kompetensi manajemen konflik melalui pelatihan dan refleksi kepemimpinan. Selain itu, diperlukan penguatan budaya komunikasi terbuka dan kerja sama profesional di lingkungan madrasah guna mencegah konflik berkembang menjadi konflik disfungsional.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. H. (1992). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hermawati, H. H. (2023). *Konflik Keluarga Dalam Pembagian Waris* [Skripsi]. STAI Nida El-Adabi Bogor.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. (2010). *Metode Penelitian*. Rineka Cipta.
- Nasrudin, A. H., Unsa, F. F., Aini, F. N., Arifin, I., & Adha, M. A. (2021). Manajemen konflik dan cara penanganan konflik dalam organisasi sekolah. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 1–18.
- Sugiyono, S. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.