

Kepemimpinan Kepala Madrasah Mtsn 1 Banyumas Dalam Mengelola Konflik Sosial Di Era Transformasi Kelembagaan (Pendekatan Dramaturgi)

Aulia Nadifah¹, Muh. Hanif²

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi: difa5070@gmail.com, muh.hanif@uinsaizu.ac.id

Article received: 10 April 2026, Review process: 12 Mei 2026,

Article Accepted: 22 Juni 2026, Article published: 01 Juli 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the leadership of the principal of MTsN 1 Banyumas in managing social conflict during the era of institutional transformation through a dramaturgical approach. Social conflicts in madrasah emerge due to differences in interests, communication patterns, modernization demands, and relational dynamics among teachers, educational staff, students, and parents. This research employed a qualitative approach with a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving the principal, vice principals, teachers, educational staff, and students. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing using source and technique triangulation. The findings reveal that the principal applied dramaturgical strategies through three main forms: front stage, back stage, and institutional teamwork. In the front stage, the principal displayed a firm, calm, and authoritative leadership image in public spaces. In the back stage, conflicts were resolved through deliberation, clarification (tabayyun), and closed hierarchical communication. Meanwhile, institutional teamwork involved vice principals, homeroom teachers, counseling teachers, and administrative staff in the conflict resolution process. This study concludes that the dramaturgical approach assists the principal in maintaining institutional stability, strengthening organizational communication, and creating more dialogical and constructive conflict resolution. The study recommends strengthening collaborative communication culture and sustainable mediation forums within the madrasah environment.

Keywords: principal leadership; social conflict; institutional transformation; dramaturgy; madrasah

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan kepala MTsN 1 Banyumas dalam mengelola konflik sosial pada era transformasi kelembagaan melalui pendekatan dramaturgi. Konflik sosial di madrasah muncul akibat perbedaan kepentingan, pola komunikasi, tuntutan modernisasi, serta dinamika hubungan antara guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala, guru, tenaga kependidikan, dan siswa. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan strategi dramaturgi melalui tiga bentuk utama, yaitu front stage, back stage,

dan teamwork kelembagaan. Pada front stage kepala madrasah menampilkan citra kepemimpinan yang tegas, tenang, dan berwibawa di ruang publik. Pada back stage, konflik diselesaikan melalui musyawarah, tabayyun, dan komunikasi tertutup secara berjenjang. Sementara itu, teamwork kelembagaan dilakukan dengan melibatkan wakil kepala, wali kelas, guru BK, dan staf tata usaha dalam proses penyelesaian konflik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendekatan dramaturgi membantu kepala madrasah menjaga stabilitas lembaga, memperkuat komunikasi organisasi, dan menciptakan penyelesaian konflik yang lebih dialogis dan konstruktif. Penelitian ini merekomendasikan penguatan budaya komunikasi kolaboratif dan forum mediasi yang berkelanjutan di lingkungan madrasah.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kepala Madrasah; Konflik Sosial; Transformasi Kelembagaan; Dramaturgi; Mts*

PENDAHULUAN

Fenomena kepemimpinan kepala madrasah tsanawiyah dalam mengelola konflik sosial di era transformasi kelembagaan menunjukkan bahwa madrasah tidak lagi hanya menghadapi persoalan administratif dan akademik, tetapi juga berhadapan dengan dinamika relasi sosial yang semakin kompleks. Transformasi kelembagaan yang berlangsung di madrasah sering kali melibatkan perubahan budaya organisasi, sistem komunikasi, pola koordinasi kerja, serta tuntutan profesionalitas yang lebih tinggi. Perubahan tersebut pada satu sisi mendorong peningkatan mutu pendidikan, tetapi pada sisi lain dapat memunculkan konflik sosial di antara warga madrasah, baik dalam bentuk konflik interpersonal, konflik struktural, maupun konflik nilai. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut tidak hanya berperan sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai mediator sosial yang mampu menjaga stabilitas hubungan antaraktor di lingkungan lembaga pendidikan Islam (Anjani et al., 2025)

Konflik sosial dalam lembaga pendidikan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses interaksi manusia di dalam organisasi. Konflik muncul ketika terdapat perbedaan kepentingan, cara pandang, nilai, maupun interpretasi terhadap kebijakan yang dijalankan lembaga. Dalam lingkungan madrasah, konflik dapat terjadi antara guru dan pimpinan, antara siswa dan guru, antara wali murid dan lembaga, bahkan antarbagian internal organisasi pendidikan. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa konflik kelembagaan di sekolah dan madrasah umumnya dipengaruhi oleh lemahnya komunikasi organisasi, distribusi tugas yang tidak seimbang, perbedaan kepentingan personal, budaya senioritas, dan rendahnya kualitas koordinasi antaraktor pendidikan (Hidayat et al., 2025). Oleh sebab itu, penyelesaian konflik tidak cukup dilakukan melalui pendekatan administratif semata, melainkan membutuhkan kemampuan kepemimpinan yang komunikatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan sosial.

Dalam perspektif sosiologi pendidikan, kepemimpinan kepala madrasah tidak dapat dipahami hanya sebagai fungsi struktural yang berkaitan dengan pengambilan keputusan formal, tetapi juga sebagai praktik sosial yang dibentuk melalui interaksi simbolik sehari-hari. Kepala madrasah menjalankan peran sosial tertentu ketika berhadapan dengan guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua,

maupun masyarakat sekitar. Cara berbicara, sikap tubuh, strategi komunikasi, pengelolaan emosi, dan cara menyampaikan keputusan merupakan bagian dari praktik kepemimpinan yang memengaruhi bagaimana warga madrasah memaknai otoritas lembaga. Dalam situasi konflik, kemampuan kepala madrasah dalam mengelola kesan sosial menjadi sangat penting karena legitimasi kepemimpinan tidak hanya dibangun melalui jabatan formal, tetapi juga melalui penerimaan sosial dari warga lembaga pendidikan. (Neiroukh et al., 2024)

Kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks pendidikan Islam memiliki karakteristik yang berbeda dengan kepemimpinan organisasi umum. Selain bertanggung jawab terhadap pencapaian mutu pendidikan, kepala madrasah juga memikul tanggung jawab moral dan religius untuk menjaga nilai-nilai Islam di lingkungan lembaga. Oleh karena itu, pola kepemimpinan yang diterapkan sering kali mengintegrasikan nilai syura, tabayyun, islah, ukhuwah, dan keadilan dalam proses penyelesaian konflik. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi dasar normatif dalam pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi strategi sosial untuk menjaga harmoni kelembagaan dan menghindari perpecahan internal (Saparudin, 2026). Dalam praktiknya, kepala madrasah sering menggunakan pendekatan persuasif, musyawarah tertutup, serta pembinaan personal agar konflik tidak berkembang menjadi pertentangan terbuka yang dapat mengganggu stabilitas lembaga pendidikan.

Penelitian tentang kepemimpinan pendidikan Islam menunjukkan bahwa keberhasilan kepala madrasah sangat dipengaruhi oleh kemampuan membangun komunikasi yang efektif dan hubungan interpersonal yang sehat. Kepala madrasah yang mampu menciptakan budaya dialogis cenderung lebih berhasil mengelola perubahan organisasi dibandingkan pemimpin yang menggunakan pendekatan otoriter. Hal ini disebabkan karena konflik sosial di lembaga pendidikan bukan sekadar persoalan benar atau salah, tetapi berkaitan dengan bagaimana kepentingan yang berbeda dapat dipertemukan melalui proses komunikasi yang adil dan manusiawi. Dalam konteks transformasi kelembagaan, komunikasi yang buruk dapat memperbesar resistensi warga sekolah terhadap kebijakan baru, sedangkan komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga. (Okçu et al., 2025)

Salah satu teori yang relevan untuk membaca praktik kepemimpinan dalam situasi konflik sosial adalah teori dramaturgi Erving Goffman. Dramaturgi memandang kehidupan sosial sebagai pertunjukan teater, di mana individu memainkan peran tertentu sesuai dengan situasi sosial yang dihadapi. Dalam teori ini, terdapat konsep front stage, back stage, dan impression management yang menjelaskan bagaimana seseorang mengelola penampilan sosial di hadapan publik maupun di ruang privat. Front stage merujuk pada perilaku yang ditampilkan di depan audiens untuk membangun citra tertentu, sedangkan back stage merupakan ruang di mana individu dapat bersikap lebih fleksibel dan tidak terlalu terikat pada tuntutan formalitas sosial. Sementara itu, impression management adalah strategi untuk mengontrol kesan yang diterima orang lain terhadap diri seseorang (Barth & Tsemach, 2025)

Pendekatan dramaturgi menjadi penting dalam penelitian ini karena kepala madrasah pada dasarnya tidak hanya bekerja melalui kebijakan administratif, tetapi juga melalui pengelolaan simbol, citra, dan relasi sosial. Ketika berbicara di forum resmi seperti rapat guru, upacara, atau pertemuan wali murid, kepala madrasah biasanya menampilkan sikap formal, tegas, dan berwibawa sebagai bagian dari front stage. Namun, dalam ruang tertutup seperti diskusi internal atau pembinaan personal, kepala madrasah dapat menggunakan pendekatan yang lebih santai, dialogis, dan persuasif sebagai bagian dari back stage. Perbedaan cara tampil tersebut bukan bentuk ketidakkonsistenan, melainkan strategi sosial untuk menyesuaikan pesan dengan audiens yang berbeda (Mokos, 2025)

Dalam praktik kelembagaan, pengelolaan konflik sosial tidak dapat dilakukan seorang diri oleh kepala madrasah. Penyelesaian konflik membutuhkan keterlibatan berbagai aktor seperti wakil kepala madrasah, guru BK, wali kelas, tenaga tata usaha, komite sekolah, bahkan orang tua siswa. Oleh karena itu, kepemimpinan konflik di madrasah lebih tepat dipahami sebagai teamwork stage, yaitu kerja kolektif yang melibatkan pembagian peran dan koordinasi antarpelaku pendidikan. Kepala madrasah bertindak sebagai pengarah utama, sedangkan aktor lain menjalankan fungsi mediasi, pembinaan, klarifikasi, dan pengawasan sesuai bidang masing-masing. Pola kerja semacam ini penting untuk menjaga efektivitas penyelesaian konflik sekaligus memperkuat legitimasi keputusan lembaga. (Zhang, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara di MTsN 1 Banyumas, kepala madrasah diketahui menggunakan pendekatan berjenjang dalam menangani konflik sosial. Konflik siswa misalnya, diselesaikan terlebih dahulu melalui wali kelas dan guru BK sebelum sampai ke kepala madrasah. Jika konflik belum selesai, maka dilakukan rapat tertutup bersama pihak terkait untuk mencari solusi yang dianggap paling tepat. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa proses penyelesaian konflik di madrasah lebih menekankan dialog dan klarifikasi dibandingkan hukuman yang bersifat represif. Strategi ini sejalan dengan konsep tabayyun dalam Islam yang menekankan pentingnya klarifikasi sebelum mengambil keputusan terhadap suatu persoalan.

Selain itu, kepala madrasah juga berusaha menjaga citra kepemimpinan melalui keteladanan perilaku sehari-hari. Berdasarkan wawancara dengan staf tata usaha dan guru, kepala madrasah dikenal sebagai sosok yang disiplin, komunikatif, dan mampu menjaga hubungan kerja yang cair dengan bawahan. Sikap tersebut menjadi bagian dari manajemen kesan yang memperkuat legitimasi kepemimpinan di mata warga madrasah. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin merupakan modal sosial yang sangat penting dalam menjaga loyalitas organisasi dan menciptakan budaya kerja yang sehat (Neiroukh et al., 2024).

Dari perspektif siswa, kepala madrasah terlihat berbeda ketika berbicara di forum publik dan ketika berbicara secara personal. Dalam upacara atau rapat resmi, kepala madrasah tampil lebih formal dan tegas, tetapi dalam komunikasi personal ia terlihat lebih santai, ramah, bahkan humoris. Fenomena ini menunjukkan bahwa

kepala madrasah memiliki kemampuan membaca situasi sosial dan menyesuaikan gaya komunikasi dengan audiens yang dihadapi. Dalam teori dramaturgi, kemampuan semacam ini menunjukkan keterampilan impression management yang baik karena pemimpin mampu membangun kedekatan emosional tanpa kehilangan otoritas formalnya (Barth & Tsemach, 2025).

Penelitian ini menjadi penting karena sebagian besar penelitian sebelumnya tentang konflik pendidikan lebih banyak membahas strategi manajemen konflik secara umum dan belum secara mendalam membaca kepemimpinan kepala madrasah sebagai praktik dramaturgis. Padahal, dalam kenyataan sosial, keberhasilan pemimpin pendidikan sering kali sangat dipengaruhi oleh kemampuan memainkan peran sosial, membangun citra, mengelola komunikasi, dan menjaga hubungan interpersonal di berbagai ruang interaksi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan menempatkan dramaturgi sebagai lensa utama untuk memahami bagaimana kepala MTsN 1 Banyumas mengelola konflik sosial di tengah transformasi kelembagaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik kepemimpinan kepala MTsN 1 Banyumas dalam mengelola konflik sosial melalui tiga ruang utama dramaturgi, yaitu front stage, back stage, dan teamwork stage. Penelitian ini juga bertujuan menjelaskan bagaimana strategi komunikasi, pengelolaan kesan, serta kerja kolektif antarpelaku pendidikan digunakan untuk menjaga stabilitas dan legitimasi kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi kepemimpinan pendidikan Islam serta kontribusi praktis bagi penguatan budaya dialogis dan pengelolaan konflik yang lebih konstruktif di lingkungan madrasah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus karena penelitian tidak diarahkan untuk mengukur hubungan variabel secara statistik, melainkan untuk memahami secara mendalam proses sosial, pola interaksi, makna, serta dinamika kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik sosial di lingkungan lembaga pendidikan Islam. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan realitas sosial secara alamiah berdasarkan pengalaman, pandangan, dan tindakan para informan yang terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti. Menurut Creswell dan Creswell, penelitian kualitatif berorientasi pada eksplorasi makna, interpretasi pengalaman, dan pemahaman terhadap fenomena sosial dalam konteks yang nyata sehingga peneliti dapat memperoleh data yang lebih mendalam, kontekstual, dan interpretatif (John W. Creswell and J. David Creswell, 2024). Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif dipandang relevan karena konflik sosial di madrasah tidak dapat dipahami hanya melalui angka atau data kuantitatif, tetapi harus dibaca melalui interaksi sosial, strategi komunikasi, dan proses negosiasi yang berlangsung di lingkungan lembaga pendidikan. Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu lokasi tertentu, yaitu MTsN 1 Banyumas, yang dipandang memiliki karakteristik unik dalam praktik kepemimpinan kepala madrasah saat

mengelola konflik sosial di era transformasi kelembagaan. Studi kasus memungkinkan peneliti memahami suatu fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata sehingga dapat menggambarkan hubungan antara tindakan pemimpin, budaya organisasi, dan dinamika sosial secara lebih komprehensif. Yin menjelaskan bahwa studi kasus sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin memahami proses, praktik, dan relasi sosial yang kompleks dalam suatu institusi tertentu (Yin, 2023). Dalam konteks penelitian ini, studi kasus digunakan untuk membaca bagaimana kepala madrasah memainkan peran sosialnya melalui front stage, back stage, dan teamwork stage sebagaimana dijelaskan dalam teori dramaturgi Erving Goffman. Penelitian dilaksanakan di MTsN 1 Banyumas yang berlokasi di Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, MTsN 1 Banyumas merupakan salah satu madrasah negeri yang mengalami transformasi kelembagaan cukup dinamis, baik dalam pengelolaan sumber daya manusia, pembinaan peserta didik, maupun sistem komunikasi organisasi. Kedua, madrasah ini memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan keterlibatan berbagai aktor seperti kepala madrasah, wakil kepala, guru BK, wali kelas, tenaga tata usaha, dan siswa yang saling berinteraksi dalam pengelolaan konflik sosial. Ketiga, berdasarkan hasil observasi awal, kepala madrasah di lembaga ini menunjukkan pola kepemimpinan yang menarik untuk dikaji melalui pendekatan dramaturgi karena mampu menyesuaikan gaya komunikasi dan strategi penyelesaian konflik berdasarkan situasi sosial yang dihadapi. Penelitian dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan, dimulai pada Februari hingga April 2026, agar peneliti memiliki waktu yang cukup untuk melakukan observasi, wawancara, dan verifikasi data secara mendalam. Subjek penelitian adalah individu-individu yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan konflik sosial di madrasah. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan dikembangkan melalui snowball sampling. Teknik purposive digunakan karena peneliti memilih informan berdasarkan pertimbangan tertentu, yaitu mereka yang dianggap memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dalam fenomena yang diteliti. Adapun snowball sampling digunakan untuk memperluas data melalui rekomendasi informan awal terhadap informan lain yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Menurut Miles, Huberman, dan Saldaña, pemilihan informan dalam penelitian kualitatif harus mempertimbangkan kedalaman informasi, keterlibatan sosial, dan relevansi pengalaman terhadap fokus penelitian (Matthew B. Miles, 2018). Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, yaitu H. Ali Nurdin, S.Ag., M.Pd.I., karena beliau merupakan aktor sentral dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik di lingkungan madrasah. Selain itu, penelitian juga melibatkan wakil kepala madrasah bidang kesiswaan, guru, staf tata usaha, dan siswa sebagai informan pendukung. Wakil kepala madrasah dipilih karena memiliki peran penting dalam pembinaan siswa dan koordinasi penanganan konflik. Guru dipilih karena berinteraksi langsung dengan siswa dan sering menjadi mediator awal dalam konflik di kelas maupun lingkungan sekolah. Tenaga tata usaha dipilih untuk memahami bagaimana kebijakan kepala madrasah dijalankan dalam sistem

administrasi kelembagaan. Sementara itu, siswa dipilih karena mereka merupakan pihak yang secara langsung mengalami dampak dari pola kepemimpinan dan penyelesaian konflik di madrasah. Objek penelitian ini adalah praktik kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik sosial di era transformasi kelembagaan dengan menggunakan perspektif dramaturgi Erving Goffman. Fokus penelitian diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu (1) front stage atau bagaimana kepala madrasah menampilkan diri di depan publik madrasah ketika menghadapi konflik, (2) back stage atau strategi komunikasi dan negosiasi tertutup yang dilakukan dalam penyelesaian konflik, serta (3) teamwork stage atau pembagian peran dan kerja sama antaraktor kelembagaan dalam menjaga stabilitas organisasi pendidikan. Ketiga aspek tersebut dipilih karena dianggap mampu menggambarkan pola kepemimpinan kepala madrasah secara lebih mendalam dan kontekstual. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (human instrument). Dalam penelitian kualitatif, peneliti berfungsi sebagai instrumen utama karena bertugas mengamati situasi sosial, melakukan wawancara, memahami makna tindakan sosial, menafsirkan data, dan menarik kesimpulan berdasarkan konteks penelitian. Creswell menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti sangat menentukan kualitas data karena peneliti terlibat langsung dalam proses pengumpulan dan interpretasi data (Creswell and Poth, 2024). Meskipun demikian, untuk membantu proses pengumpulan data, peneliti juga menggunakan instrumen pendukung berupa pedoman observasi, pedoman wawancara semi-terstruktur, alat perekam suara, kamera dokumentasi, dan catatan lapangan. Pedoman observasi digunakan untuk mengamati perilaku sosial kepala madrasah dalam situasi formal maupun informal. Observasi dilakukan terhadap pola komunikasi, cara kepala madrasah berbicara di depan forum, interaksi dengan guru dan siswa, serta situasi ketika terjadi konflik atau pembinaan. Pedoman wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, pandangan, dan interpretasi informan terhadap pola kepemimpinan kepala madrasah. Wawancara bersifat semi-terstruktur agar peneliti memiliki fleksibilitas dalam mengembangkan pertanyaan sesuai dengan situasi dan jawaban informan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk memperoleh data administratif seperti struktur organisasi, tata tertib madrasah, notulen rapat, foto kegiatan, surat keputusan, dan dokumen lain yang berkaitan dengan pengelolaan konflik sosial di madrasah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara partisipatif moderat, yaitu peneliti hadir di lingkungan madrasah untuk mengamati aktivitas sosial tanpa sepenuhnya terlibat dalam aktivitas internal lembaga. Observasi dilakukan terhadap interaksi kepala madrasah dengan guru, siswa, dan staf dalam berbagai situasi seperti rapat, upacara, pembinaan siswa, maupun komunikasi informal di lingkungan madrasah. Melalui observasi ini, peneliti dapat melihat secara langsung bagaimana kepala madrasah memainkan front stage dan back stage dalam kehidupan organisasi pendidikan. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan durasi sekitar 45–90 menit setiap informan. Teknik ini digunakan agar peneliti memperoleh data yang lebih luas dan mendalam mengenai pengalaman informan dalam melihat praktik

kepemimpinan kepala madrasah. Wawancara dilakukan secara langsung di lingkungan madrasah dengan tetap memperhatikan kenyamanan dan kerahasiaan informan. Dalam proses wawancara, peneliti menggunakan teknik probing untuk memperdalam jawaban informan, terutama terkait strategi komunikasi, penyelesaian konflik, dan pola relasi sosial di lingkungan lembaga pendidikan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil observasi dan wawancara. Dokumen yang dianalisis meliputi profil madrasah, struktur organisasi, tata tertib sekolah, surat keputusan, notulen rapat, dokumentasi kegiatan, serta arsip pembinaan siswa. Analisis dokumentasi penting dilakukan karena dapat membantu peneliti memahami bagaimana kebijakan formal lembaga mendukung praktik penyelesaian konflik yang dijalankan kepala madrasah. Flick menjelaskan bahwa dokumentasi dalam penelitian kualitatif berfungsi sebagai sumber data pelengkap yang dapat meningkatkan validitas dan kedalaman interpretasi penelitian (Flick, 2022). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, dan mengelompokkan data sesuai fokus penelitian, yaitu front stage, back stage, dan teamwork stage kepala madrasah. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik agar hubungan antar-data lebih mudah dipahami. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap melalui interpretasi terhadap pola-pola sosial yang muncul selama penelitian berlangsung. Analisis dilakukan secara terus-menerus sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai agar peneliti dapat menemukan makna dan keterkaitan antarfenomena secara lebih mendalam (Miles, Huberman, and Saldaña, 2024). Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala madrasah, guru, siswa, dan tenaga kependidikan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi waktu dilakukan dengan mengulang pengamatan dan wawancara pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi data. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking kepada beberapa informan agar interpretasi data sesuai dengan pengalaman dan maksud informan yang sebenarnya. Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian diharapkan memiliki tingkat kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang memadai sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MTsN 1 Banyumas dalam mengelola konflik sosial pada era transformasi kelembagaan dilakukan melalui strategi dramaturgis yang meliputi front stage, back stage, dan impression management. Ketiga strategi tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dalam membangun stabilitas organisasi, menjaga legitimasi kepemimpinan, serta mengendalikan dinamika relasi sosial di lingkungan

madrasah. Temuan penelitian diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap kepala madrasah, wakil kepala, guru, tenaga kependidikan, serta siswa. .(Akram et al., 2025)

Tabel 1 Strategi Front Stage Kepala Madrasah dalam Meredam Konflik

No	Temuan Penelitian	Bentuk Praktik	Dampak Sosial
1	Menampilkan sikap tenang	Menghindari emosi di forum resmi	Konflik tidak meluas
2	Menjaga wibawa kelembagaan	Berbicara formal dan terarah	Guru dan staf merasa aman
3	Membuka ruang dialog	Memberi kesempatan menyampaikan pendapat	Komunikasi lebih terbuka
4	Delegasi komunikasi	Menggunakan waka atau guru tertentu	Konflik teknis lebih cepat selesai
5	Kontrol citra public	Hadir langsung pada konflik besar	Legitimasi kepemimpinan meningkat

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Data wawancara menunjukkan bahwa kepala madrasah menampilkan diri di hadapan guru, siswa, staf, dan orang tua sebagai figur penengah yang tenang serta mampu memberikan solusi. Dalam forum resmi, kepala madrasah menjaga nada bicara, ekspresi, dan pilihan bahasa agar tidak memancing ketegangan baru. Sikap tersebut memperlihatkan bahwa front stage digunakan sebagai ruang pertunjukan sosial untuk membangun citra pemimpin yang stabil dan mampu mengendalikan situasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengelolaan konflik di madrasah tidak hanya bergantung pada keputusan administratif, tetapi juga pada kemampuan mengelola simbol, bahasa, dan ekspresi sosial.

Observasi penelitian memperlihatkan bahwa kepala madrasah cenderung tampil formal dalam rapat dinas, forum evaluasi, maupun pertemuan dengan wali murid. Namun di balik formalitas tersebut, kepala madrasah tetap memberi ruang dialog kepada guru dan staf. Strategi ini menciptakan suasana komunikasi yang lebih terbuka sehingga konflik tidak berkembang menjadi pertentangan personal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Akram dkk. yang menjelaskan bahwa pemimpin pendidikan yang mampu mengendalikan emosi dan komunikasi publik cenderung lebih efektif menjaga stabilitas organisasi .(Akram et al., 2025). Selain itu, Hansen menegaskan bahwa citra kepemimpinan yang tenang dan adaptif menjadi faktor penting dalam meredam konflik kelembagaan (Hansen, 2025)

Pada konflik yang melibatkan banyak pihak, kepala madrasah memilih hadir langsung untuk menunjukkan tanggung jawab moral dan otoritas kelembagaan. Akan tetapi, pada konflik teknis seperti pembagian tugas atau persoalan administratif, kepala madrasah mendelegasikan penyelesaian kepada wakil kepala,

guru BK, atau wali kelas tertentu. Pola ini menunjukkan bahwa front stage juga berkaitan dengan pengaturan aktor sosial yang tampil di ruang publik. Dalam perspektif dramaturgi Goffman, pemimpin tidak selalu menjadi aktor tunggal, tetapi dapat mengatur siapa yang tampil sebagai representasi lembaga pada situasi tertentu. Temuan ini mendukung penelitian Çevik yang menyatakan bahwa distribusi peran komunikasi merupakan bagian penting dari kepemimpinan adaptif dalam organisasi pendidikan .(Çevik, 2025)

Tabel 2 Strategi Back Stage dalam Negosiasi Konflik Sosial

No	Temuan Penelitian	Bentuk Praktik	Fungsi
1	Penyelesaian berjenjang	Konflik diselesaikan dari level bawah	Mengurangi eskalasi
2	Rapat tertutup	Musyawarah internal sebelum keputusan	Menjaga stabilitas lembaga
3	Klarifikasi personal	Dialog individu dengan pihak terkait	Mengurangi kesalahpahaman
4	Pendekatan syura	Mengutamakan musyawarah	Menjaga hubungan sosial
5	Pendekatan islah dan tabayyun	Verifikasi informasi sebelum keputusan	Menghindari konflik terbuka

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di MTsN 1 Banyumas umumnya diselesaikan terlebih dahulu pada tingkat bawah sebelum dibawa ke pimpinan utama. Waka kesiswaan menjelaskan bahwa persoalan siswa biasanya ditangani oleh wali kelas dan guru BK terlebih dahulu, kemudian baru dinaikkan kepada kepala madrasah apabila tidak ditemukan penyelesaian. Mekanisme ini menunjukkan adanya pola penyelesaian konflik secara bertahap dan berlapis.

Ruang back stage menjadi arena penting dalam proses tersebut karena digunakan untuk klarifikasi, negosiasi, dan musyawarah tertutup. Dalam ruang ini, para pihak merasa lebih aman untuk menyampaikan pendapat tanpa tekanan publik. Kepala madrasah juga menegaskan bahwa keputusan besar tidak langsung diumumkan di forum terbuka, tetapi dibahas terlebih dahulu melalui koordinasi internal. Strategi ini memperlihatkan bahwa pengelolaan konflik dilakukan melalui proses komunikasi yang hati-hati agar tidak menimbulkan kegaduhan kelembagaan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Love dan Lee yang menjelaskan bahwa ruang informal dan tertutup sering menjadi tempat paling efektif untuk menyelesaikan konflik organisasi pendidikan karena memungkinkan dialog yang lebih jujur dan fleksibel (Love & Lee, 2025). Yang dan Xu juga menegaskan bahwa negosiasi berlapis dalam organisasi pendidikan membantu menjaga stabilitas sosial dan mengurangi potensi konflik terbuka (Yang & Xu, 2026)

Dalam proses back stage, kepala madrasah menggunakan nilai syura, islah, dan tabayyun sebagai dasar penyelesaian konflik. Syura dipakai sebagai prinsip

musyawarah dalam pengambilan keputusan, islah digunakan untuk membangun perdamaian antar pihak yang berkonflik, sedangkan tabayyun dilakukan untuk memastikan validitas informasi sebelum keputusan ditetapkan. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa dramaturgi kepemimpinan di madrasah tidak hanya berorientasi pada pencitraan sosial, tetapi juga berlandaskan etika Islam dalam menjaga keharmonisan lembaga.

Tabel 3 Manajemen Kesan Kepala Madrasah dalam Transformasi Kelembagaan

No	Temuan Penelitian	Bentuk Praktik	Dampak
1	Pendekatan personal	Menganggap staf sebagai mitra	Hubungan kerja lebih dekat
2	Keteladanan disiplin	Datang tepat waktu dan konsisten	Meningkatkan kepercayaan
3	Bahasa komunikatif	Menggunakan bahasa santai dan formal sesuai situasi	Pesan lebih mudah diterima
4	Adaptasi audiens	Sikap berbeda pada guru dan siswa	Komunikasi lebih efektif
5	Penguatan legitimasi	Menampilkan citra pemimpin terbuka	Dukungan terhadap transformasi meningkat

Sumber: Hasil Penelitian, 2026

Penelitian juga menemukan bahwa kepala madrasah melakukan manajemen kesan untuk menjaga legitimasi transformasi kelembagaan. Kepala madrasah berusaha mengurangi jarak sosial dengan staf melalui komunikasi yang lebih terbuka dan hubungan kerja yang bersifat kemitraan. Dalam berbagai kesempatan informal, kepala madrasah terlihat menggunakan pendekatan personal agar guru dan tenaga kependidikan merasa dihargai sebagai bagian dari tim.

Staf tata usaha menilai bahwa kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya tampak melalui instruksi formal, tetapi juga melalui keteladanan perilaku sehari-hari. Kepala madrasah dinilai disiplin, konsisten, dan mampu menjaga hubungan interpersonal dengan baik. Temuan ini menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan dibangun melalui tindakan nyata yang dapat dilihat langsung oleh warga madrasah .(Fauziah et al., n.d.).

Dalam perspektif dramaturgi, praktik tersebut merupakan bentuk impression management atau pengelolaan kesan. Kepala madrasah secara sadar menyesuaikan perilaku, bahasa, dan ekspresi berdasarkan audiens yang dihadapi. Di depan forum resmi ia tampil formal dan tegas, sedangkan dalam interaksi personal dengan siswa ia tampak lebih santai dan komunikatif. Perbedaan performa tersebut bukan menunjukkan inkonsistensi, melainkan kemampuan membaca konteks sosial agar komunikasi berjalan lebih efektif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Irisdotter Aldenmyr dkk. yang menyebutkan bahwa pengelolaan kesan merupakan bagian penting dari kepemimpinan pendidikan modern karena pemimpin dituntut mampu membangun kedekatan emosional sekaligus mempertahankan otoritas profesional. (Irisdotter Aldenmyr et al., 2025). Penelitian Hogg dkk. juga menegaskan bahwa keteladanan perilaku menjadi modal utama dalam membangun legitimasi kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan. (Hogg et al., 2024). Selain itu, Anggraeni menjelaskan bahwa kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya komunikasi berdasarkan karakter audiens dapat meningkatkan penerimaan terhadap kebijakan kelembagaan (Anggraeni, 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pengelolaan konflik sosial di MTsN 1 Banyumas tidak dilakukan secara represif ataupun sepenuhnya administratif. Konflik justru dikelola melalui kombinasi komunikasi simbolik, negosiasi sosial, dan pembagian peran kelembagaan. Front stage digunakan untuk menjaga stabilitas citra publik, back stage dipakai untuk musyawarah dan klarifikasi, sedangkan impression management berfungsi memperkuat legitimasi transformasi kelembagaan di mata warga madrasah. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah pada era transformasi kelembagaan merupakan praktik sosial yang kompleks karena melibatkan kemampuan komunikasi, pengelolaan relasi, pengendalian emosi, dan kemampuan membaca situasi sosial secara adaptif.

Pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala MTsN 1 Banyumas dalam mengelola konflik sosial pada era transformasi kelembagaan tidak dapat dipahami hanya sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai praktik sosial yang melibatkan pengelolaan komunikasi, pengaturan relasi antaraktor, dan pembentukan legitimasi kelembagaan. Dalam perspektif dramaturgi Erving Goffman, kepala madrasah bertindak sebagai aktor sosial yang secara sadar menampilkan peran tertentu sesuai konteks dan audiens yang dihadapi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa strategi dramaturgis berupa front stage, back stage, dan impression management digunakan secara simultan untuk menjaga stabilitas organisasi pendidikan di tengah perubahan kelembagaan yang berlangsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menggunakan front stage sebagai ruang untuk membangun citra kepemimpinan yang tenang, tegas, dan mampu mengendalikan situasi konflik. Dalam berbagai forum resmi seperti rapat guru, pertemuan wali murid, maupun kegiatan madrasah lainnya, kepala madrasah menampilkan sikap formal dan menjaga wibawa kelembagaan agar publik tetap percaya terhadap stabilitas organisasi. Strategi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di madrasah tidak hanya bergantung pada kemampuan mengambil keputusan, tetapi juga pada kemampuan mengelola simbol sosial, ekspresi, bahasa, dan performa komunikasi di ruang publik. Temuan tersebut sejalan dengan teori dramaturgi Goffman yang menjelaskan bahwa front stage merupakan ruang pertunjukan sosial tempat aktor membangun kesan tertentu agar memperoleh legitimasi dari audiens. (Bentea, 2025)

Dalam konteks pengelolaan konflik, performa kepala madrasah di panggung depan berfungsi untuk mencegah konflik berkembang menjadi ketegangan terbuka yang dapat mengganggu stabilitas lembaga. Sikap tenang dan tidak reaktif yang ditampilkan kepala madrasah memberikan rasa aman bagi guru, staf, maupun siswa ketika menghadapi persoalan organisasi. Temuan ini memperkuat penelitian Akram et al. (2025) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mengendalikan emosi dan menjaga komunikasi publik secara stabil. Selain itu, Hansen (2025) menjelaskan bahwa pemimpin sekolah yang mampu mempertahankan kewibawaan sosial sekaligus membuka ruang dialog cenderung lebih berhasil dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan minim konflik destruktif. (Qodir & Hanif, 2025)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak selalu menjadi aktor tunggal dalam penyelesaian konflik. Pada persoalan yang bersifat teknis, penyelesaian dilakukan terlebih dahulu oleh wakil kepala madrasah, wali kelas, guru BK, atau staf lain sesuai bidang masing-masing. Namun, ketika konflik mulai melibatkan banyak pihak dan berpotensi mengganggu stabilitas kelembagaan, kepala madrasah hadir secara langsung sebagai mediator utama. Pola tersebut menunjukkan bahwa front stage tidak hanya berkaitan dengan siapa yang tampil di depan publik, tetapi juga menyangkut kemampuan pemimpin mengatur distribusi peran sosial dalam organisasi. Dalam perspektif dramaturgi, kepala madrasah bertindak sebagai sutradara sosial yang menentukan kapan dirinya harus tampil langsung dan kapan peran komunikasi dapat dialihkan kepada aktor lain di dalam struktur kelembagaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Çevik (2025) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif dalam organisasi pendidikan membutuhkan kemampuan delegasi komunikasi dan pengaturan peran sosial agar konflik dapat dikendalikan secara lebih efektif. (Hanif et al., 2025)

Selain panggung depan, penelitian ini menemukan bahwa ruang back stage memiliki posisi yang sangat penting dalam pengelolaan konflik sosial di madrasah. Konflik yang muncul di lingkungan MTsN 1 Banyumas tidak langsung dibawa ke ruang publik, tetapi terlebih dahulu diselesaikan melalui komunikasi internal, klarifikasi personal, dan musyawarah tertutup. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kesiswaan, konflik siswa biasanya ditangani terlebih dahulu oleh wali kelas dan guru BK sebelum diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi. Proses tersebut menunjukkan adanya mekanisme penyelesaian konflik secara bertahap dan berjenjang sehingga konflik tidak langsung berkembang menjadi persoalan kelembagaan yang lebih besar. (Muh. Hanif, Modal Sosial Dalam Perbaikan Mutu Pendidikan 2.Pdf, n.d.)

Dalam perspektif dramaturgi, back stage menjadi ruang tempat aktor sosial dapat melakukan negosiasi secara lebih fleksibel tanpa tekanan formal dari audiens publik. Pada ruang ini, kepala madrasah dan pihak terkait dapat berdiskusi secara lebih terbuka, menyampaikan persoalan secara rinci, dan mencari solusi yang dianggap paling aman bagi semua pihak. Temuan ini memperlihatkan bahwa penyelesaian konflik di madrasah lebih menekankan pendekatan dialogis dibandingkan pendekatan represif atau konfrontatif. Hasil penelitian ini

mendukung temuan Love dan Lee (2025) yang menyatakan bahwa ruang informal dan komunikasi tertutup sering menjadi sarana paling efektif dalam menyelesaikan konflik organisasi pendidikan karena memungkinkan munculnya keterbukaan emosional dan kompromi sosial yang lebih besar. (Hanif et al., 2016)

Strategi back stage yang digunakan kepala madrasah juga menunjukkan adanya kehati-hatian dalam menjaga citra lembaga pendidikan di ruang publik. Kepala madrasah menegaskan bahwa forum publik hanya digunakan untuk menyampaikan keputusan yang telah disepakati bersama, sedangkan proses pembahasan konflik dilakukan melalui koordinasi internal yang bersifat tertutup. Praktik ini menunjukkan bahwa konflik sosial di madrasah dipahami bukan sekadar persoalan individu, tetapi persoalan kelembagaan yang harus dikelola secara hati-hati agar tidak menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yang dan Xu (2026) yang menjelaskan bahwa organisasi pendidikan yang menerapkan negosiasi bertahap dan komunikasi internal yang kuat cenderung lebih mampu menjaga stabilitas sosial dibandingkan organisasi yang menyelesaikan konflik secara terbuka dan konfrontatif.

Penelitian ini juga menemukan bahwa nilai-nilai Islam seperti syura, islah, dan tabayyun menjadi landasan moral dalam pengelolaan konflik sosial di MTsN 1 Banyumas. Kepala madrasah menegaskan bahwa konflik tidak seharusnya langsung diumumkan di depan publik sebelum dilakukan klarifikasi dan musyawarah secara mendalam. Dalam praktiknya, pihak yang berkonflik dipanggil secara personal, diberikan kesempatan menjelaskan masalah dari sudut pandang masing-masing, kemudian diarahkan menuju penyelesaian damai yang tetap menjaga kehormatan seluruh pihak. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa dramaturgi kepemimpinan di madrasah tidak hanya berorientasi pada pengelolaan kesan sosial, tetapi juga bertemu dengan etika Islam yang menekankan pentingnya harmoni, musyawarah, dan perdamaian dalam kehidupan kelembagaan.

Nilai syura dalam penelitian ini tampak melalui kebiasaan kepala madrasah melibatkan guru dan staf dalam proses musyawarah sebelum mengambil keputusan penting. Nilai islah terlihat pada upaya mendamaikan pihak yang berkonflik tanpa memperlakukan salah satu pihak di ruang publik, sedangkan tabayyun tampak pada kebiasaan melakukan klarifikasi terlebih dahulu sebelum menetapkan keputusan kelembagaan. Temuan ini memperkuat penelitian Fauziah et al. yang menjelaskan bahwa nilai-nilai Islam dalam organisasi pendidikan berfungsi sebagai mekanisme moral untuk menjaga kohesi sosial dan mengurangi konflik destruktif di lingkungan lembaga pendidikan Islam.

Selain pengelolaan panggung depan dan belakang, penelitian ini juga menunjukkan pentingnya impression management atau manajemen kesan dalam kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah berusaha membangun citra sebagai pemimpin yang dekat dengan bawahan, terbuka terhadap komunikasi, dan tidak menciptakan jarak sosial yang terlalu kaku. Dalam wawancara, kepala madrasah menyatakan bahwa guru dan staf dipandang sebagai mitra kerja yang perlu dihargai, bukan sekadar bawahan administratif. Sikap tersebut terlihat dari

penggunaan bahasa yang lebih fleksibel dalam komunikasi informal serta kesediaan mendengarkan masukan sebelum mengambil keputusan tertentu.

Dalam perspektif dramaturgi, manajemen kesan merupakan strategi penting agar pemimpin memperoleh penerimaan sosial dari audiens organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan di madrasah tidak hanya dibangun melalui jabatan formal, tetapi juga melalui perilaku sehari-hari, keteladanan, dan kualitas hubungan interpersonal. Kepala tata usaha menyebutkan bahwa kepala madrasah dikenal disiplin, konsisten terhadap aturan, dan mampu menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh unsur lembaga. Keteladanan tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan sosial di tengah proses transformasi kelembagaan yang menuntut perubahan budaya organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hogg et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menjadi teladan moral dan sosial bagi anggota organisasi.

Dari perspektif siswa, kepala madrasah dipandang mampu menyesuaikan gaya komunikasi berdasarkan situasi sosial yang dihadapi. Ketika berada di forum resmi, kepala madrasah tampil formal, serius, dan menekankan kedisiplinan. Namun dalam interaksi personal, kepala madrasah tampak lebih santai, komunikatif, dan sesekali menggunakan humor agar hubungan dengan siswa terasa lebih dekat. Dalam teori dramaturgi, kemampuan menyesuaikan performa berdasarkan audiens menunjukkan keterampilan impression management yang baik karena aktor sosial mampu mengatur ekspresi dan gaya komunikasi agar pesan lebih efektif diterima oleh kelompok yang berbeda. Temuan ini mendukung penelitian Anggraeni (2025) yang menjelaskan bahwa fleksibilitas komunikasi pemimpin pendidikan menjadi faktor penting dalam membangun kedekatan emosional sekaligus mempertahankan otoritas kelembagaan.

Secara keseluruhan, pembahasan penelitian ini memperlihatkan bahwa konflik sosial di madrasah merupakan bagian dari dinamika hubungan antaraktor dalam organisasi pendidikan. Konflik tidak selalu bersifat negatif, tetapi dapat menjadi sarana pembentukan komunikasi yang lebih terbuka dan budaya organisasi yang lebih sehat apabila dikelola secara tepat. Keberhasilan kepala MTsN 1 Banyumas dalam mengelola konflik sosial menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam membutuhkan kemampuan membaca situasi sosial, mengelola komunikasi organisasi, menjaga legitimasi kelembagaan, serta membangun keseimbangan antara otoritas formal dan pendekatan interpersonal yang humanis. Dengan demikian, pendekatan dramaturgi membantu menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala madrasah pada era transformasi kelembagaan merupakan praktik sosial yang melibatkan performa, negosiasi, simbol, dan pengelolaan relasi secara terus-menerus dalam kehidupan organisasi pendidikan Islam.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala MTsN 1 Banyumas dalam mengelola konflik sosial pada era transformasi

kelembagaan berlangsung melalui praktik dramaturgis yang memadukan pengelolaan front stage, back stage, dan manajemen kesan dalam kehidupan organisasi madrasah. Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik sosial di madrasah tidak dipahami semata-mata sebagai gangguan organisasi yang harus ditekan, tetapi sebagai dinamika sosial yang perlu dikelola secara komunikatif, dialogis, dan berjenjang agar stabilitas lembaga tetap terjaga. Pada ruang front stage, kepala madrasah menampilkan citra kepemimpinan yang tenang, tegas, dan berwibawa di hadapan guru, siswa, orang tua, maupun tenaga kependidikan. Penampilan tersebut menjadi bagian penting dalam menjaga legitimasi kelembagaan karena warga madrasah membutuhkan figur pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman di tengah perubahan organisasi dan potensi konflik yang muncul akibat perbedaan kepentingan, komunikasi, maupun kebijakan lembaga. Sikap kepala madrasah yang cenderung tidak reaktif, menjaga kontrol emosi, serta membuka ruang dialog dalam forum resmi menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam tidak hanya berkaitan dengan administrasi, tetapi juga kemampuan membangun kepercayaan sosial melalui performa komunikasi yang tepat. Penelitian ini juga menemukan bahwa ruang back stage memiliki fungsi yang sangat penting dalam proses penyelesaian konflik di MTsN 1 Banyumas. Konflik yang muncul di lingkungan madrasah umumnya tidak langsung dibawa ke ruang publik, tetapi terlebih dahulu diselesaikan melalui komunikasi personal, klarifikasi, dan musyawarah tertutup secara bertahap mulai dari wali kelas, guru BK, wakil kepala madrasah, hingga kepala madrasah. Pola tersebut memperlihatkan bahwa penyelesaian konflik dilakukan melalui mekanisme negosiasi sosial yang mempertimbangkan relasi antaraktor dan dampak psikologis terhadap pihak-pihak yang terlibat. Dalam ruang tertutup, para pihak memiliki kesempatan untuk menjelaskan persoalan secara lebih terbuka tanpa tekanan publik sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih bijaksana dan dapat diterima bersama. Penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi dramaturgis dalam kepemimpinan kepala madrasah tidak berhenti pada pengelolaan citra sosial, tetapi juga berhubungan erat dengan nilai-nilai Islam seperti syura, islah, dan tabayyun yang digunakan sebagai dasar moral dalam membangun harmoni organisasi. Dengan demikian, pendekatan penyelesaian konflik di madrasah tidak bersifat represif ataupun konfrontatif, melainkan lebih menekankan dialog, klarifikasi, dan upaya menjaga martabat seluruh pihak yang terlibat konflik. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepala madrasah dalam mengelola konflik sosial juga dipengaruhi oleh kemampuan melakukan impression management atau manajemen kesan melalui hubungan interpersonal yang lebih humanis dan kolaboratif. Kepala madrasah berusaha membangun kedekatan dengan guru, staf, dan siswa melalui komunikasi yang terbuka, penggunaan bahasa yang fleksibel, serta keteladanan perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Sikap disiplin, konsistensi terhadap aturan, dan kesediaan mendengarkan pendapat bawahan menjadi modal penting dalam membangun legitimasi kepemimpinan di tengah proses transformasi kelembagaan. Dari perspektif siswa, kepala madrasah mampu menyesuaikan gaya komunikasi sesuai konteks sosial yang dihadapi, yaitu tampil formal dalam forum resmi namun lebih santai dan komunikatif dalam

interaksi personal. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah pada era transformasi kelembagaan memerlukan kemampuan membaca situasi sosial dan mengatur performa komunikasi agar pesan yang disampaikan dapat diterima secara efektif oleh audiens yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan Islam pada dasarnya merupakan praktik sosial yang melibatkan pengelolaan simbol, relasi kuasa, komunikasi organisasi, dan pembentukan budaya kelembagaan secara berkelanjutan. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa konflik sosial di madrasah tidak dapat dipisahkan dari dinamika perubahan kelembagaan yang sedang berlangsung. Transformasi organisasi sering kali memunculkan perbedaan persepsi, resistensi budaya kerja, dan ketegangan hubungan antaraktor pendidikan. Dalam situasi tersebut, kepala madrasah dituntut memiliki kecerdasan emosional, kemampuan mediasi, dan sensitivitas sosial agar mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dengan kebutuhan organisasi. Keberhasilan pengelolaan konflik di MTsN 1 Banyumas menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang dialogis, kolaboratif, dan berbasis nilai Islam lebih efektif dalam menjaga stabilitas lembaga dibandingkan pendekatan otoriter yang menempatkan konflik semata-mata sebagai ancaman organisasi. Penelitian ini sekaligus memperkuat pandangan bahwa praktik kepemimpinan kepala madrasah perlu dipahami secara lebih luas sebagai proses interaksi sosial yang melibatkan strategi komunikasi, negosiasi makna, dan pembentukan kepercayaan antarwarga lembaga pendidikan. Adapun saran dari penelitian ini adalah perlunya penguatan budaya komunikasi dialogis dan mekanisme mediasi konflik yang lebih sistematis di lingkungan madrasah agar potensi konflik sosial dapat diselesaikan secara konstruktif sejak tahap awal. Kepala madrasah diharapkan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai mediator sosial yang mampu menciptakan ruang komunikasi yang aman, terbuka, dan partisipatif bagi seluruh warga lembaga. Madrasah juga perlu mengembangkan forum musyawarah berkala yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, siswa, serta orang tua agar proses transformasi kelembagaan dapat berjalan lebih inklusif dan minim resistensi. Selain itu, pelatihan tentang manajemen konflik, komunikasi organisasi, dan kepemimpinan berbasis nilai Islam penting diberikan kepada unsur pimpinan madrasah untuk memperkuat kemampuan pengelolaan relasi sosial di lingkungan pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas lokasi penelitian pada beberapa madrasah dengan karakteristik berbeda agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik dramaturgi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola konflik sosial pada era transformasi kelembagaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Akram, S., Sohail, F., Chaudhary, D., Shafqat, A., Hameed, U. R., & Saeed, M. K. (2025). The role of school leadership in teacher motivation in public secondary schools of Lahore District, Pakistan. *Discover Psychology*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00555-w>

-
- Anggraeni, D. A. (2025). Development of Teacher Work Culture Through Transformational and Situational Leadership Styles of Madrasah Principals. 4(2), 427-446.
- Anjani, M., Nurahmayanti, A., & Amalia, B. (2025). The Role of School Principals in Conflict Mediation and Policy Negotiation with Teachers at SMP Negeri 1 Parigi. 2(1), 27-35.
- Barth, A., & Tsemach, S. (2025). Principals' leadership styles as predictors of teachers' attitude toward parental involvement. *Frontiers in Education*, Volume 10-2025. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1528796>
- Bentea, C. C. (2025). The relationship between the principals' emotional intelligence and conflict management: based on latent profile analysis. April, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548185>
- Çevik, M. N. (2025). The relationship of distributed leadership with teachers' subjective well-being and professional satisfaction in Türkiye: does psychological resilience make a difference? *BMC Psychology*, 13(1), 1227. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03555-6>
- Fauziah, R. S. P., Roestamy, M., Martin, A. Y., Monaya, N., & Djuanda, U. (n.d.). How do muslim communities create peace in schools? urban school climate (usc) model as a prevention of bullying. xx.
- Hanif, M., Ag, S., & Ag, M. (2016). Laporan Penelitian Individual HUBUNGAN ANTAR SISWA BEDA AGAMA PADA RUANG PUBLIK SEKOLAH (Dialog , Negosiasi dan Resistensi pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Banyumas) Oleh : IAIN Purwokerto.
- Hanif, M., Qudsiyyah, M., & Hanifah, N. D. S. (2025). Integrating Information Technology in Islamic Education: A Qualitative Study Using Richard Mayer's Multimedia Learning Theory. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(2). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.7192>
- Hansen, A.-B. (2025). Modelling the nexus between relational leadership, wellbeing and basic school teachers' professional commitment in Ghana: a sequential mediation model. *Discover Psychology*, 5(1), 189. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00519-0>
- Hidayat, R., Widiatmoko, A., Raden, U. I. N., Lampung, I., Raden, U. I. N., Lampung, I., & Lampung, U. (2025). Conflict Management and Communication Strategies of School Principals in Shaping Teacher Professionalism at Mts Al-Hikmah Bandar Lampung ABSTRACT: Educational management is a systematic process of managing school organizational. 1(1), 37-50.
- Hogg, L. M., Elvira, Q., & Yates, A. S. (2024). education sciences Identity Development of Career-Change Secondary Teachers : A Systematic Review of Theoretical Lenses , Emerging Identities , and Implications for Supporting Transition into Teaching.

- Irisdotter Aldenmyr, S., Gradén, M., & Håkansson, J. (2025). Teacher leaders' capacity for school development. *International Journal of Leadership in Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2512409>
- John W. Creswell and J. David Creswell. (2024). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 6th ed. Boston: Pearson.
- Love, A., & Lee, S. W. (2025). Walking the Leadership Tightrope: Principals' Experience of Work - Life Balance. 1-21.
- Matthew B. Miles, A. M. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mokos, I. E. (2025). Konstruksi Identitas Diri Remaja di Media Sosial : Analisis Konsep Dramaturgi Erving Goffman. 4(3), 638-649. <https://doi.org/10.54259/mukasi.v4i3.4690>
- Muh. Hanif, Modal Sosial dalam Perbaikan Mutu Pendidikan 2.pdf. (n.d.).
- Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D., Zubeidi, J., Shtayeh, B., & Daher, W. (2024). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. *Frontiers in Education*, Volume 9-2024. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1374279>
- Okçu, V., Cemaloğlu, N., & Ay, İ. (2025). The Effect of School Principals' Empowering Leadership Behaviors on Well-Being at Work: The Mediating Role of Organizational Ostracism. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 34(2), 777-791. <https://doi.org/10.1007/s40299-024-00895-6>
- Qodir, A., & Hanif, M. (2025). Interpersonal and Organizational Conflict Management in Schools : Enhancing the Effectiveness of Educational Human Resources in the Context of Educational Transformation Manajemen Konflik Interpersonal dan Organisasi di Sekolah : Upaya Peningkatan Efektivitas SDM Pendidikan dalam Konteks Transformasi Pendidikan. 2(2), 327-338.
- Saparudin, E. (2026). THE ROLE OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP IN MADRASAH QUALITY DEVELOPMENT AT MIN 1 PEMALANG The leadership of madrasah principals is further emphasized in the Director General of Islamic Education Decree Number 1836 of 2021 , which concerns the importance of madrasah principals playing an active role as agents of change in. February, 243-256. <https://doi.org/10.30868/ei.v15i01.9795>
- Yang, C., & Xu, Z. (2026). Principal visionary leadership and teacher instructional innovation: mediating roles of teacher workplace well-being and collaboration. *Frontiers in Psychology*, Volume 17-2026. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2026.1701099>
- Zhang, S. (2025). School Leadership , Parental Involvement , and Student Achievement: A Comparative Analysis of Principal and Teacher Perspectives. 1-21.