

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN
KONFLIK ANTAR GURU DI MTsN 11 PIDIE**

Diajukan Oleh:

**FAISAL
NIM.140206031**

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
TAHUN 2019 M/1439 H**

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN
KONFLIK ANTAR GURU
DI MTsN 11 PIDIE**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh
Sebagai Beban Studi untuk Memperoleh Gelar Sarjana
dalam Ilmu Pendidikan Islam .

Diajukan Oleh:

FAISAL
NIM : 140206031

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan
Prodi Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui Oleh:

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Ismail Anshari, M.A
NIP: 196312311994021002

Dr. Sri Rahmi, M.A
NIP: 197704162007102001

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN
KONFLIK ANTAR GURU DI MTsN 11 PIDIE**

SKRIPSI

**Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar – Raniry dan Dinyatakan Lulus
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Pada Hari/ Pukul:
Rabu/ 16.15 WIB**

**23 Januari 2019
17 Jumadil Awal 1440**

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Dr. Isma Anshari, MA

Sekretaris,

Dr. Murni, M.Pd

Penguji I,

Dra. Jamaliah Hasballah, MA

Penguji II,

Dr. Sri Rahmi, MA

**Mengetahui,
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry
Darussalam Banda Aceh**



Dr. Muslim Razali, S.H., M.Ag
NIP. 195903091989031001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Faisal
NIM : 140206031
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan
Judul Skripsi : Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggung jawabkan
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap karya ilmiah orang lain
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya
4. Tidak memanipulasi dan memalsukan data
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak orang lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Banda Aceh, 17 Desember 2018

Yang menyatakan,




Faisal

NIM:140206031

ABSTRAK

Nama : Faisal
NIM : 140206031
Fakultas/ Prodi : Tarbiyah dan Keguruan/ Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

Tanggal Sidang :
Tebal Skripsi : 77 Halaman
Pembimbing I : Dr. Ismail Anshari, M.A
Pembimbing II : Dr. Sri Rahmi, M.A
Kata Kunci : Komunikasi Kepemimpinan, Konflik, Guru

Komunikasi kepemimpinan adalah proses komunikasi yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahan dalam organisasinya. Dalam penerapannya, pemimpin dapat menggunakan berbagai macam jenis komunikasi sesuai dengan gaya masing-masing yang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Kepemimpinan dan bentuk komunikasi yang dimilikinya memiliki peranan yang sangat penting dalam penyelesaian konflik organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan dianalisa dengan pendekatan kualitatif. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, 2) Untuk mengetahui hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, dan 3) Untuk mengetahui solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Sedangkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, meliputi: *Pertama*, komunikasi interpersonal (*communication interpersonal*). *Kedua*, komunikasi kelompok (*group communication*). *Ketiga*, komunikasi organisasi (*organizational communication*), 2) Hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, meliputi: *pertama*, terdapatnya perbedaan pendapat antar sesama guru di MTsN 11 Pidie. *Kedua*, masih kurangnya fasilitas sarana prasarana pendidikan. *Ketiga*, terdapat guru yang mengajar yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, dan 3) Solusi terhadap kendala yang dihadapi dalam komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, meliputi: *pertama*, kepala madrasah melakukan kegiatan musyawarah dengan guru. *Kedua*, mengajukan permohonan untuk penambahan fasilitas sarana prasarana yang belum memadai ke lembaga terkait. *Ketiga*, Melakukan evaluasi terhadap permasalahan guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah swt, yang telah melimpahkan Rahmat, Inayah, Taufik dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi berjudul ***“Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie”***. Salawat beserta salam senantiasa tercurahkan kepada kepangkuan alam Nabi Muhammad saw.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Muslim Razali, SH, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.
2. Bapak Mumtazul Fikri, MA selaku dosen Pembimbing Akademik dan ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam
3. Dr. Ismil Anshari, M.A selaku dosen pembimbing satu skripsi.
4. Dr. Sri Rahmi, M.A selaku selaku dosen pembimbing dua Skripsi.
5. Prof. Dr. H. M. Nasir Budiman, M.A selaku Dosen Wali (pembimbing akademik) yang selalu memberikan motivasi bagi penulis.
6. Para dosen MPI yang telah memberikan ilmu serta bimbingan terhadap penulis baik selama mengikuti proses perkuliahan maupun diluar proses perkuliahan.

7. Kepada kedua orang tua tercinta yang selalu memberi motivasi, semangat, perjuangan, pengorbanan dan kasih sayang sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan Skripsi ini dengan baik dan benar.
8. Keluarga besar yang selalu memberi motivasi agar terus menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan benar.
9. Para sahabat yang selalu memberikan dukungan motivasi dan menyemangati dikala penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah membalas semua kebaikan mereka dengan balasan yang lebih baik. Penulis menyadari bahwa terlalu banyak kekurangan dan kelemahan dalam penyajian skripsi ini, untuk itu sangat diharapkan masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya hanya kepada Allah juga penulis mengharap semoga skripsi ini dengan segala kelebihan dan kekurangan dapat bermanfaat. Aamiin Ya Rabbal 'Alamin.

Banda Aceh, 17 Desember 2018

Penulis,

A R - R A N I R Y
Faisal

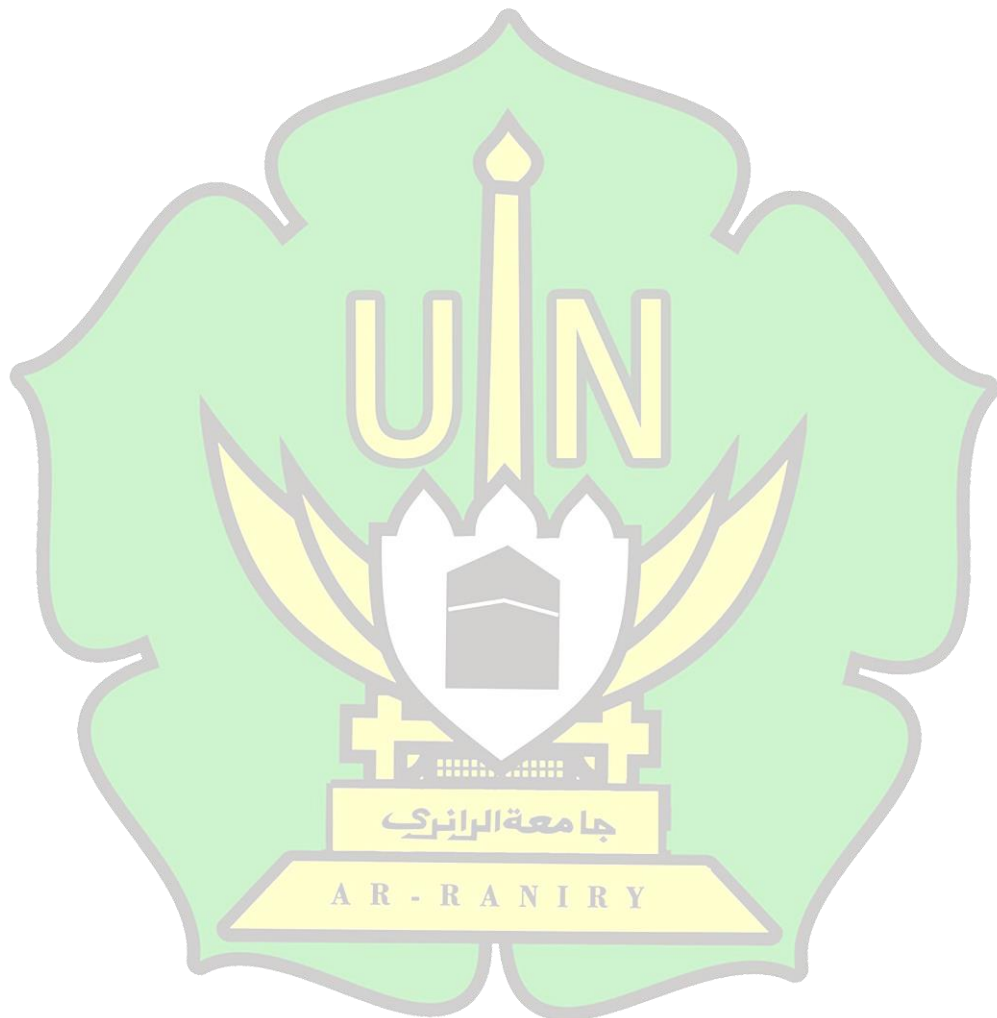
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Operasional.....	9
F. Penelitian Terdahulu	10
G. Sistematika Pembahasan	15
 BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Komunikasi Kepemimpinan.....	16
1. Pengertian Komunikasi Kepemimpinan.....	16
2. Pola-pola Komunikasi	23
3. Proses Komunikasi	27
B. Konflik	29
1. Pengertian Konflik.....	29
2. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Konflik	31
3. Bentuk-bentuk Penyelesaian Konflik	32

C. Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik.....	33
1. Kecakapan Berkomunikasi untuk Memprakarsai Konflik.....	34
2. Kecakapan Berkomunikasi untuk Merespon Konflik.....	34
3. Kemampuan Berkomunikasi untuk Menangani Konflik	35
 BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Subyek Penelitian/ Populasi dan Sampel Penelitian	38
D. Instrumen Penelitian.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Teknik Analisis Data.....	41
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	43
 BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	45
B. Penyajian Hasil Penelitian.....	52
C. Pembahasan Hasil Penelitian	63
 BAB V : PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	70
B. Saran.....	71
 DAFTAR KEPUSTAKAAN	72
LAMPIRAN-LAMPIRAN	77
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1	Daftar Sarana Prasarana MTsN 11 Pidie
TABEL 1.2	Daftar Keadaan Guru dan Pegawai MTsN 11 Pidie
TABEL 1.3	Daftar Keadaan Siswa MTsN 11 Pidie



DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Keterangan Izin Penelitian Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN 4 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian
- LAMPIRAN 5 : Daftar Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie
- LAMPIRAN 6 : Daftar Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie
- LAMPIRAN 7 : Dokumentasi Penelitian
- LAMPIRAN 8 : Daftar Riwayat Hidup Penulis



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan sebuah proses sosial yang sangat mendasar dan vital dalam kehidupan manusia, karena setiap orang dalam kehidupannya selalu berkeinginan untuk mempertahankan suatu persetujuan mengenai berbagai aturan sosial melalui komunikasi. Komunikasi berlangsung untuk menjalin hubungan antar individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok.

Komunikasi menurut Rogers dalam Deddy Mulyana, merupakan “proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”.¹ Sedangkan Komunikasi menurut Miller dalam Deddy Mulyana, menjelaskan “komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima”.² Komunikasi terbagi kedalam empat bentuk komunikasi yaitu komunikasi personal (*personal communication*), komunikasi kelompok (*group communication*), komunikasi organisasi (*organizational communication*), dan komunikasi massa (*mass communication*).

Sedangkan pengertian komunikasi menurut Husaini Usman “merupakan proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa

¹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 60.

² Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi....*, h. 62.

nonverbal”.³ Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator. Orang yang diajak komunikasi disebut komunikan. Orang yang mampu berkomunikasi secara efektif disebut komunikatif. Sedangkan yang dimaksud dengan komunikatif menurut Husaini Usman adalah:

Orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa nonverbal sehingga orang lain dapat menerima informasi (pesan) sesuai dengan harapan si pemberi informasi (pesan). Sebaliknya, ia mampu menerima informasi atau pesan orang lain yang disampaikan kepadanya.⁴

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat diartikan bahwa komunikasi adalah kegiatan penyampaian pesan dari seseorang kepada suatu individu maupun kelompok yang dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung, secara verbal maupun nonverbal dengan maksud dan tujuan untuk mempengaruhi tingkah individu maupun kelompok yang diajak berkomunikasi.

Dalam organisasi manapun, mereka selalu berusaha untuk menciptakan hubungan komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan anggota, untuk mempertahankan kondisi tersebut diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh yang besar dan dapat memotivasi para anggotanya dalam bekerja, agar dapat lebih optimal kinerjanya. Pemimpin yang efektif harus bisa memberikan arahan, evaluasi, dan koreksi terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa pemimpin yang baik, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi mungkin menjadi biasa dan kurang tepat sasaran, keadaan ini menimbulkan suatu kondisi dimana anggota bekerja dengan kurang efektif dan efisien serta dapat

³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 470.

⁴ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik....*, h. 471.

mengganggu keseluruhan kegiatan organisasi dalam pencapaian sasarannya. Organisasi mempunyai dua prinsip yaitu harus bertahan (*survive*) dan berkembang (*develop*). Dalam organisasi manapun tidak akan mencapai tujuan apabila di dalamnya tidak terjadi komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggotanya maupun sebaliknya. Hubungan yang harmonis diantara para anggota disebabkan oleh komunikasi timbal balik yang baik.⁵

Kepemimpinan dan bentuk komunikasi yang dimilikinya memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai “kemampuan seseorang untuk beraktifitas, memimpin, menggerakkan, atau mempengaruhi bawahan, melakukan koordinasi serta mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.⁶ Menurut Yulk dalam Husaini Usman, menyimpulkan definisi kepemimpinan adalah “cerminan asumsi yang berkenaan dengan proses mempengaruhi orang lain melalui bimbingan, struktur, dan memfasilitasi berbagai kegiatan hubungan dalam suatu kelompok atau organisasi.”⁷

Teori sistem yang umum mengatakan bahwa “organisasi sebagai suatu set bagian-bagian yang kompleks yang saling berhubungan dan berinteraksi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah agar dapat mencapai tujuannya”.⁸ Berhubungan dengan teori tersebut bahwa “Komunikasi pendidikan

⁵ Gracia Febrina lumentut,dkk, *Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat*. (e-journal “Acta Diurna” Volume VI. No. 1. Tahun 2017), h. 1.

⁶ Muwahid Shulhan, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*,(Yogyakarta: Teras, 2013), h. 11.

⁷ Husaini usman, *Manajemen: Teori, Praktik....*, h. 308.

⁸ A. Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 47.

digunakan untuk memecahkan berbagai persoalan yang berkaitan dengan masalah-masalah dalam dunia pendidikan”.⁹

Seorang pemimpin organisasi dituntut untuk selalu komunikatif. Komunikasi efektif penting bagi manajer dalam menjalankan kepemimpinannya, karena dua alasan *Pertama*, komunikasi adalah proses dengan mana fungsi-fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dilaksanakan: *Kedua*, komunikasi adalah kegiatan dimana manajer mencurahkan sebagian besar dari waktunya.¹⁰ Menurut Rochaety, untuk menciptakan hubungan yang harmonis di antara anggota lembaga pendidikan, *pertama* perlu mengubah pola pendekatan dari pendekatan kontrol ke pendekatan komitmen. *Kedua*, untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam sebuah lembaga pendidikan antara lain dapat dilakukan dengan menciptakan komunikasi dua arah. Hubungan yang harmonis akan tercermin dari kualitas proses komunikasi didalam lembaga pendidikan.¹¹

Proses komunikasi sangat berkaitan dengan bagaimana komunikasi itu berlangsung yang diawali: siapa, menyampaikan apa, dengan cara apa atau melalui apa, kepada siapa dan berakibat apa.¹² Proses komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu; (1) pengirim informasi, (2) proses penyandian, (3) pesan, (4) saluran, (5) proses

⁹ N. Naim, *Dasar-Dasar Komunikasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 22.

¹⁰ Stoner J.A.F. *Manajemen*, (alih bahasa Agus Maulana), (Jakarta: Erlangga, 1992), h. 144.

¹¹ E. Rochaety, dkk. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 143.

¹² Ardana, dkk. *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), h. 57.

penafsiran, (6) penerima, dan (7) umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi.¹³ Iklim komunikasi sebuah organisasi sangat penting karena mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.¹⁴

Dalam mendorong visi, misi dan melakukan inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan pada berbagai masalah termasuk konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di sekolah. Semakin maju dan berkembang suatu sekolah, semakin banyak masalah yang harus dipecahkan. Begitu juga dalam kehidupan di sekolah, seluruh warga sekolah senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.¹⁵

Pada dasarnya konflik merupakan proses batin yang meliputi kegelisahan karena adanya pertentangan, atau dapat dikatakan sebagai interaksi pertentangan antara kedua belah pihak atau lebih. Di dalam organisasi, konflik muncul dalam bentuk yang beranekaragaman, dari perbedaan penafsiran berbagai fakta yang ada, ketidaksesuaian dengan sasaran yang ingin dicapai, keputusan yang tidak akomodatif, maupun pada arah intensitas komunikasi yang dilakukan.

¹³ Gitosudarmo & Sudita, *Perilaku Keorganisasian*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), h. 198.

¹⁴ Pace & Faules, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (alih bahasa Deddy Mulyana), (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006), h. 148.

¹⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), h. 237.

Dalam hal ini, sekolah merupakan bentuk dari organisasi yang di dalamnya terdapat kumpulan-kumpulan individu dengan karakter dan latar belakang yang pada akhirnya melahirkan bentuk keanekaragaman pandangan, pemikiran dan cara berkomunikasi. Dengan sendirinya akan menimbulkan sebuah konflik dalam organisasi sekolah tersebut. Oleh sebabnya, komunikasi kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Namun, komunikasi yang baik semestinya bisa dilakukan oleh setiap individu, tidak terkecuali bagi seorang pemimpin atau *leader* dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan.

Di dalam organisasi sekolah (madrasah), seperti halnya yang terjadi di MTsN 11 Pidie, kepala madrasah dituntut untuk sangat komunikatif dan terampil dalam berkomunikasi dengan bawahannya untuk menyelesaikan konflik yang terjadi antar sesama guru agar tidak terus berlarut-larut. Ketika kepala madrasah tidak memiliki kecakapan komunikasi yang baik dalam penyelesaian konflik antar guru, tentunya itu akan menimbulkan sebuah permasalahan serius yang berdampak pada kegiatan pembelajaran dilingkungan madrasah.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti temukan di MTsN 11 Pidie, Kabupaten Pidie, bahwa terlihat beberapa guru terlibat dalam perselisihan pada saat masih berada dalam waktu kerja. Konflik ini terjadi disebabkan *miss communication* antar guru karena adanya kebijakan dan pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keinginan para guru. Selain itu, konflik yang terjadi juga disebabkan karena adanya permasalahan perselisihan non teknis yang terjadi antara sesama guru. Berdasarkan permasalahan dan konflik yang terjadi antar

sesama guru di MTsN 11 Pidie, maka kepala madrasah harus bisa mengambil sikap yang tegas untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, dengan cara melakukan komunikasi dengan para guru untuk menemukan solusi dari perselisihan yang terjadi. Dalam hal ini, sikap ataupun komunikasi yang ditunjukkan kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Dari uraian di atas, peneliti tertarik dan mencoba untuk mengamati lebih mendalam tentang bagaimana peran komunikasi kepala madrasah dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Sehingga penelitian ini diberi judul: “Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?
2. Bagaimana hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?
3. Bagaimana solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie.
2. Untuk mengetahui hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie.

3. Untuk mengetahui solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru d MTsN 11 Pidie.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dikelompokkan kedalam dua bagian, yaitu:

1. Manfaat teoritis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana kecakapan komunikasi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Dengan adanya penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi tambahan wawasan dan khazanah keilmuan dalam mengembangkan kualitas pendidikan secara utuh dan menyeluruh, terutama mengembangkan kualitas kepala madrasah dalam penyelesaian konflik pada setiap lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi peneliti, yaitu untuk dapat memberikan gambaran yang jelas berkaitan dengan kecakapan komunikasi kepala madrasah dalam menyelesaikan konflik antar guru di MTsN 11 Pidie
- b. Bagi madrasah, yaitu untuk terus berupaya memperhatikan dan menjaga iklim organisasi dengan selalu melakukan komunikasi yang baik agar bisa terciptanya suasana kerja yang kondusif dalam lingkungan madrasah.
- c. Bagi penulis lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna secara akademik bagi penulis lain yang ingin melakukan penelitian dengan tema yang berkaitan.

E. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini peneliti memberikan definisi operasional pada variabel penelitian, untuk menghindari kesalahpahaman sehingga tidak menimbulkan penafsiran-penafsiran yang berbeda mengenai variabel judul yang akan diteliti. Variabel yang diteliti yaitu variabel komunikasi kepemimpinan dan konflik antar guru. Kedua variabel tersebut didefinisikan peneliti sebagai berikut:

1. Komunikasi Kepemimpinan

Kata atau istilah komunikasi (dari bahasa Inggris “*communication*”) secara etimologis atau menurut asal katanya adalah dari bahasa Latin *communicatus*, dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Dalam kata *communis* ini memiliki makna “berbagi” atau “menjadi milik bersama” yaitu suatu usaha yang memiliki tujuan untuk kebersamaan atau kesamaan makna.¹⁶ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.¹⁷

Sedangkan komunikasi kepemimpinan yang dimaksudkan oleh peneliti disini yaitu berkaitan kecakapan komunikasi kepala madrasah dalam mengatur dan mengarahkan bawahannya. Terutama dalam menyelesaikan konflik yang terjadi sesama guru di MTsN 11 Pidie.

¹⁶ Effendy & Onong Uchjana, *Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 3.

¹⁷ Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks.2005), h. 8.

2. Konflik Guru

konflik adalah merupakan suatu proses sosial yang berlangsung dengan melibatkan orang-orang atau kelompok-kelompok yang saling menantang dengan ancaman kekerasan.¹⁸ Guru adalah pendidik profesional karena secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawabnya pendidikan yang telah dipikul dipundak para orang tua.¹⁹

Sedangkan konflik guru yang dimaksudkan oleh peneliti adalah perselisihan yang terjadi antar sesama guru di MTsN 11 Pidie yang disebabkan oleh *miss communication* karena adanya kebijakan dan pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keinginan para guru, dan juga konflik yang disebabkan karena adanya permasalahan perselisihan non teknis yang terjadi antara sesama guru dalam lingkungan kerja.

F. Penelitian Terdahulu

Skripsi Denis Yuniaty, tahun 2013 tentang *Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi*. Hasil penelitian skripsi ini menunjukkan, bahwa (1) Kepemimpinan adalah suatu hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dengan bawahannya yang berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kepemimpinan harus melibatkan orang lain atau bawahan, mengambil andil dalam pembagian tugas, dan mampu mengarahkan bawahannya agar tujuan dapat tercapai. (2) Seorang pemimpin memerlukan organisasi karena pengorganisasian adalah proses manajemen yang berhubungan erat dengan

¹⁸ Soerjono Soekanto, *Kamus Sosiologi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993), h.99.

¹⁹ Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 39.

kegiatan kerjasama antar manusia, fungsi dan faktor jasmaniah sehingga dapat membentuk satuan manajemen yang terawasi dan merupakan rangka dasar tempat orang-orang melakukan sesuatu. (3) Konflik merupakan masalah yang serius yang dapat merugikan suatu organisasi. Konflik dapat bersifat menguntungkan dan merugikan, konflik yang merugikan dapat menghambat laju perkembangan organisasi yang nantinya menyebabkan kemunduran dalam organisasi. (4) Peran seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik dapat ditempuh dengan berbagai cara : pertama , apabila konflik terjadi karena muncul dari dalam dirinya sendiri yang dapat meresahkan bagi orang yang berhubungan dengan dirinya yaitu :memberikan beberapa saran yang membuat rasa percaya diri timbul, memberikan kesempatan bawahan untuk merenung dan introspeksi, kedua, apabila konflik terjadi antar individu strategi yang dapat digunakan adalah dengan menghindari konflik, Memecahkan masalah melalui sikap kooperatif, Mempersatukan tujuan dan Menghindari konflik agar tidak merusak perkembangan di dalam organisasi.

Skripsi Dewi Maqnu'ah, tahun 2017 tentang *Penyelesaian Konflik di Organisasi Melalui Proses Komunikasi Interpersonal (Studi Deskriptif Kualitatif pada Komunitas Desain Grafis Rumah Kreatif di Kecamatan Salaman Magelang)*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komunikasi interpersonal dilakukan di Rumah Kreatif 151 Komunitas untuk menyelesaikan konflik di sana. Konflik adalah diri konflik, konflik antar anggota dan organisasi intra konflik. Hasil dari penelitian ini adalah komunikasi interpersonal di Rumah Komunitas Kreatif 151 terus berlangsung mulai dari satu proses hingga

selanjutnya proses lain. Untuk memulai proses komunikasi berdasarkan presencing keinginan untuk berkomunikasi ada di anggota. Faktor itu dipengaruhi mencegah presing keinginan untuk berkomunikasi adalah faktor mood. Secara umum, setiap proses dapat dilakukan dengan mudah dan membutuhkan waktu beberapa saat melakukan. Yakni mendorong pemberian umpan balik yang bisa menyelesaikan konflik.

Skripsi Rahabistara Tito Hardika, tahun 2013 tentang *Penanganan Konflik Oleh Pemimpin Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Purworejo*. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa (1) sumber konflik antar staf yang terjadi di Dinas termasuk dalam kriteria terjadinya konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*) yang merupakan konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan atau menghambat kinerja organisasi untuk tercapainya pencapaian tujuan organisasi; dan (2) Penanganan konflik oleh pemimpin di Dinas adalah proses manajemen konflik yang dilakukan dengan melakukan pendekatan kepada masing-masing pihak yang terlibat konflik, lalu menganalisis hal-hal yang menjadi pertimbangan sebelum memutuskan bagaimana tindakan yang tepat dalam memberikan solusi konflik yang terjadi sehingga pemimpin akan mengetahui cara yang tepat dalam menangani konflik yang terjadi, maka hal selanjutnya yang dilakukan pemimpin adalah penerapan solusi penanganan konflik yang akan dilakukan. Cara penanganan konflik oleh pemimpin tersebut termasuk dalam gaya kompromi, yaitu gaya manajemen konflik tengah atau menengah yang mana tingkat keasertifan dan kerjasama sedang. Dengan menggunakan strategi memberi

dan mengambil (give and take), kedua belah pihak yang terlibat konflik mencari alternatif titik tengah yang memuaskan sebagian keinginan mereka

Jurnal Gracia Febrina lumentut, dkk tahun 2017 tentang *Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi UNSRAT*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, (1). Aspek Orientasi-Kerja. Pemimpin Organisasi di LPM Inovasi Unsrat memberikan pemahaman kepada anggota agar dapat mengerti tugas yang diberikan, serta motivasi yang dapat membuat anggota menjadi giat bekerja. Anggota juga berusaha untuk memahami dan termotivasi agar dapat bekerja dengan baik. Komunikasi yang dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja anggota adalah dengan menggunakan komunikasi kelompok medium group yaitu komunikasi dalam kelompok sedang lebih mudah karena dapat diorganisir dengan baik dan terarah, misalnya komunikasi antara satu bidang dengan bidang yang lain dalam organisasi. (2) Aspek Orientasi-Hubungan. Pemimpin organisasi selalu menciptakan hubungan yang baik dengan anggota, begitupun sebaliknya dengan anggota. Komunikasi antara pemimpin dan anggota dalam menciptakan hubungan yang baik dalam organisasi yaitu dengan menggunakan komunikasi antar personal yaitu komunikasi yang terjadi antar komunikator dengan komunikan secara langsung dengan cara berhadapan muka atau tidak. Komunikasi seperti ini lebih efektif karena kedua belah pihak saling melancarkan komunikasinya dan dengan feedback keduanya melaksanakan fungsi masing-masing. Untuk itu pemimpin harus mampu menyediakan waktu untuk dapat berbincang dengan para anggota, sekaligus mengatasi kendala-kendala yang menjadi pemicu keterlambatan dalam

penyelesaian tugas. Hal ini juga akan memunculkan berbagai tanggapan ataupun masukan dari para anggota, yang harus diterima oleh pemimpin organisasi. (3) Aspek Keefektifan. Setiap tugas yang diberikan tidak selalu dapat diselesaikan sesuai target dan tepat waktu, namun pemimpin selalu berusaha untuk mengupayakan agar pencapaian produksi seperti pembuatan majalah tahunan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai deadline. Tidak bisa efektif juga karena kendala yang dihadapi oleh organisasi yang menjadi faktor utama yaitu dana. Pencairan dana yang diproses melalui pengelola Gedung PKM Unsrat, bisa diproses cukup lama, karena pengecekan dilakukan dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Jurnal Choerul Anwar, tahun 2015 tentang *Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif (Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia)*. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa Perilaku buruk yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasi akan menghambat komunikasi yang terjadi antar anggotanya. Perilaku buruk yang kerap terjadi di sebuah perusahaan adalah memeras, suap, menggertak, menipu, ketidakjujuran, intimidasi, pelanggaran privasi, pelecehan seksual, ancaman, pencurian, diskriminasi, pemberian informasi yang salah. Di departemen Purchasing PT Sumi Rubber Indonesia terdapat beragam perilaku buruk yang ditemukan, diantaranya adalah agresi kejahatan, penipuan, ketidaksopanan, sabotase dan pencurian. Komunikasi berarti memberikan informasi dan mendistribusikannya kepada para anggota organisasi, jika distribusi tersebut terhambat karena adanya perilaku buruk yang dilakukan

oleh seseorang atau salah satu karyawan maka komunikasi yang terjalin menjadi tidak efektif. Dalam jangka panjang komunikasi yang tidak efektif tersebut akan mengakibatkan timbulnya kesalahpahaman penafsiran sehingga menimbulkan prasangka dan akhirnya berujung pada konflik dalam internal perusahaan atau organisasi. Peran manajemen sangat dibutuhkan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena dampak dari konflik tersebut akan berimbas pada kinerja dan efektifitas pekerjaan di perusahaan khususnya di PT Sumi Rubber Indonesia.

G. Sistematika Penulisan

Bab pertama adalah pendahuluan yang berfungsi sebagai acuan dalam melaksanakan. Pada bagian ini berisikan landasan dan mekanisme penelitian yang diuraikan secara berurutan mulai dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu dan ditutup dengan sistematika penulisan.

Bab kedua peneliti menguraikan tentang kajian pustaka yang berfungsi sebagai landasan teoritis dan penguat materi tentang teori-teori yang berhubungan dengan judul, yaitu tentang komunikasi kepemimpinan, dan konflik antar guru serta menjelaskan bagaimana antara kedua variabel tersebut.

Bab ketiga akan dibahas mengenai uraian tentang pendekatan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, subyek peneliti, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data, dan daftar pustaka. Bab keempat akan dibahas hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Sedangkan Bab kelima yakni penutup, berupa kesimpulan dan saran penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Komunikasi Kepemimpinan

1. Pengertian Komunikasi Kepemimpinan

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama di sini maksudnya adalah sama makna. Hal yang senada diungkapkan oleh Hafied Cangara, komunikasi berpangkal pada perkataan Latin *communis* yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih.

Secara terminologi, para ahli komunikasi memberikan pengertian komunikasi menurut sudut pandang dan pendapat mereka masing-masing diantaranya: Danil Vardiasnyah mengungkapkan beberapa definisi komunikasi secara istilah yang dikemukakan para ahli:

- a. Jenis & Kelly menyebutkan “Komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainnya (khalayak)”.
- b. Berelson & Stainer “Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain. Melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka, dan lain-lain”.

- c. Gode “Komunikasi adalah suatu proses yang membuat sesuatu dari yang semula yang dimiliki oleh seseorang (monopoli seseorang) menjadi dimiliki dua orang atau lebih”.
- d. Brandlun “Komunikasi timbul didorong oleh kebutuhan-kebutuhan untuk mengurangi rasa ketidakpastian, bertindak secara efektif, mempertahankan atau memperkuat ego”.
- e. Resuch “Komunikasi adalah suatu proses yang menghubungkan satu bagian dengan bagian lainnya dalam kehidupan”.
- f. Weaver “Komunikasi adalah seluruh prosedur melalui mana pikiran seseorang dapat mempengaruhi pikiran orang lainnya”.¹

Selain itu Deddy Mulyana juga memberikan beberapa definisi komunikasi secara istilah yang dikemukakan beberapa pendapat para ahli antara lain:

- a. Theodore M. Newcomb, “komunikasi merupakan setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif, dari sumber kepada penerima.”
- b. Carl.I.Hovland, mengatakan bahwa “komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain (komunikate).”

¹ Dani Vardiansyah, *Filsafat Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Cet. II (Jakarta: Indeks, 2008) h. 25-26.

- c. Gerald R. Miller, “komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan suatu penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.”
- d. Everett M. Rogers, “komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima atau lebih, dengan maksud untuk merubah tingkah laku mereka.”
- e. Raymond S. Ross, “komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan komunikator.”
- f. Mary B. Cassata dan Molefi K. Asante, “komunikasi adalah transmisi informasi dengan tujuan mempengaruhi khalayak”
- g. Harold Laswell, “(cara yang baik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut) *Who says what and with channel to whom with what effect?* atau siapa yang mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh bagaimana.”²

Alo Liliweri dalam bukunya *Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya* mengutip pendapat Walstrom dari berbagai sumber menyebutkan beberapa definisi komunikasi, yakni:

- a. Komunikasi antar manusia sering diartikan dengan pernyataan diri yang paling efektif.

² Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Cet. XIV (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), h. 68-69.

- b. Komunikasi merupakan pertukaran pesan-pesan secara tertulis dan lisan melalui percakapan, atau bahkan melalui penggambaran yang imajiner.
- c. Komunikasi merupakan pembagian informasi atau pemberian hiburan melalui kata-kata secara lisan atau tertulis dengan metode lainnya.
- d. Komunikasi merupakan pengalihan informasi dari seorang kepada orang lain.
- e. Pertukaran makna antara individu dengan menggunakan sistem simbol yang sama.
- f. Komunikasi adalah proses pengalihan pesan yang dilakukan seorang melalui suatu saluran tertentu kepada orang lain dengan efek tertentu.
- g. Komunikasi adalah proses pembagian informasi, gagasan atau perasaan yang tidak saja dilakukan secara lisan dan tertulis melainkan melalui bahasa tubuh, atau gaya atau tampilan pribadi, atau hal lain disekelilingnya yang memperjelas makna.³

Sebuah definisi yang dibuat oleh kelompok sarjana komunikasi yang mengkhususkan diri pada studi komunikasi antarmanusia (*human communication*) bahwa “komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antarsesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; serta (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu”.⁴

Sedemikian beragam definisi komunikasi hingga pada tahun 1976 Dance dan Larson berhasil mengumpulkan 126 definisi komunikasi yang berlainan.⁵ Melihat berbagai komunikasi yang telah diberikan para ahli sangatlah beragam tergantung atas pendekatan yang digunakan dalam menelaah pengertian komunikasi itu sendiri. Saefullah menyatakan “pada dasarnya secara terminologis para ahli berusaha mendefinisikan komunikasi

³ Alo Liliweri, *Dasar-dasar Komunikasi Antarbudaya*, Cet. IV (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 8.

⁴ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Cet. XII, (Jakarta: Rajagrafindo, 2011), h. 18-19.

⁵ Vardiansyah, *Filsafat Ilmu*, h. 25-26.

dari berbagai perspektif, mulai dari perspektif filsafat, sosiologi, dan psikologi”.⁶ Walaupun demikian dari berbagai definisi yang diungkapkan para ahli diatas maka secara umum komunikasi dapat diartikan sebagai suatu penyampaian pesan baik verbal maupun non verbal yang mengandung arti atau makna tertentu atau lebih jelasnya dapat dikatakan penyampaian informasi atau gagasan dari seseorang kepada orang lain baik itu berupa pikiran dan perasaan-perasaan melalui sarana atau saluran tertentu.

Kepemimpinan

Pemimpin dalam organisasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan menjadi sangat penting karena dalam kepemimpinan yang baik dan efektif akan membangun, mendorong organisasi yang kuat dalam mencapai kesuksesan.

Hasibuan mengatakan “Pemimpin merupakan seseorang yang menggunakan wewenangnya dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi”.⁷ Sedangkan Sri Rahmi “Pemimpin adalah seorang yang mampu mengarahkan seluruh sumberdaya manusia atau bawahannya yang ada dalam organisasi untuk ikut dalam tindakan atau aktivitasnya”.⁸ Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajer adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi

⁶ Ujang Saefullah, *Kapita Selekta Komunikasi Pendekatan Budaya dan Agama* Cet. I, (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007), h. 2.

⁷ Malayu Hasibuan S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 157.

⁸ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h. 30.

dan mengarahkan orang lain untuk mengikuti arahan aktivitas dan tindakannya demi mencapai tujuan organisasi.

Secara klasikal, kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut sebagai *leadership* yang berarti *being a leader power of leading: the qualities of leader*.⁹ Namun secara terminology, ada beberapa kepemimpinan menurut para ahli yang dipandang dari berbagai perspektif tergantung dari sudut mana para ahli memandang hakikat kepemimpinan. Menurut E. Mulyasa, kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang terhadap tercapainya tujuan organisasi.¹⁰ Sedangkan kepemimpinan menurut Malayau S.P Hasibuan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹

Kepemimpinan biasanya diartikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara suka rela. Berkaitan dengan kesediaan orang lain mengikuti keinginan pemimpin, di sini dikemukakan ada beberapa kekuatan (kekuasaan) yang mesti dimiliki pemimpin itu agar orang yang digerakkan

⁹ Harnby, A.S, *Oxford Edvanded Dictionary of English*, (London. Oxford University Press, 1990), h. 481.

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 107.

¹¹ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2012), h. 434.

tersebut mengikuti keinginannya, yaitu berupa ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.¹²

Pengertian lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menghargai orang lain untuk memahami dan menyepakati tentang apa yang perlu untuk dilakukan dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu atau kelompok (kolektif) untuk memenuhi tujuan-tujuan utama.¹³

Banyaknya konsep definisi kepemimpinan yang berbeda hampir sebanyak jumlah orang yang telah berusaha untuk mendefinisikannya. Untuk lebih mempermudah pemahaman kita, maka akan diambil satu definisi yang kiranya mampu menjadi landasan untuk membahas konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, antara lain :

- a. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan, tidak akan ada pemimpin.
- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.
- c. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain

¹² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), h. 153.

¹³ Nurkholis, *Manajemen Berbasis....*, h. 153.

(*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.¹⁴

Seorang pemimpin terutama harus mempunyai fungsi sebagai penggerak atau dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumber daya alam, semua dana dan sarana yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi untuk mencapai sebuah tujuan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa komponen dalam kepemimpinan, yaitu:

- a. Adanya pemimpin dan orang lain yang dipimpin,
- b. Adanya upaya dan proses mempengaruhi dari pemimpin kepada orang melalui berbagai kekuatan, adanya tujuan akhir yang ingin dicapai bersama dengan adanya kepemimpinan itu.
- c. Kepemimpinan bisa timbul dalam suatu organisasi atau tanpa adanya organisasi tertentu,
- d. Pemimpin dapat diangkat secara formal atau dipilih oleh pengikutnya,
- e. Kepemimpinan berada dalam situasi tertentu baik situasi pengikut maupun lingkungan eksternal.¹⁵

2. Pola-pola Komunikasi

Susanto menyatakan bahwa ada lima konteks komunikasi, yaitu: komunikasi intrapersonal (*intrapersonal communication*), komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*), komunikasi kelompok (*group communication*), komunikasi organisasi (*organizational communication*) dan komunikasi massa (*mass communication*).¹⁶

Komunikasi intrapersonal merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Komunikasi ini umumnya membahas proses

¹⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), h. 105.

¹⁵ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 8.

¹⁶ Eko Harry Susanto, *Komunikasi Manusia Esensi dan Aplikasi dalam Dinamika Sosial Ekonomi Politik*, Edisi. I, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2010), h. 6-12.

pemahaman, ingatan dan interpretasi terhadap simbol yang ditangkap melalui panca indera. Lebih jelasnya dapat dikatakan bahwa komunikasi ini merupakan komunikasi yang terjadi terhadap diri sendiri, yang dilakukan dengan sengaja atau tidak sengaja.

Komunikasi interpersonal atau komunikasi antarpribadi merupakan “proses dimana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggungjawab secara timbal balik dalam menciptakan makna. Lebih lanjut komunikasi antarpribadi merupakan rangkaian sistematis perilaku yang bertujuan yang terjadi dari waktu ke waktu dan berulang kali”.¹⁷ Komunikasi perorangan yang dalam hal ini bersifat pribadi, baik secara langsung tanpa medium, atau pun langsung melalui medium. Contoh percakapan tatap muka (*face to face communication*), percakapan melalui telepon, surat menyurat pribadi.

Komunikasi ini banyak membahas tentang bagaimana suatu hubungan dimulai, dipertahankan atau mengalami kemunduran. Sub pembahasan dalam komunikasi interpersonal, antara lain, keluarga, pertemanan, pernikahan, hubungan kerja dan berbagai relasi lainnya.

Richard L Weaver memberikan karakteristik dalam komunikasi antarpribadi yaitu: melibatkan paling sedikit dua orang, adanya umpan balik atau *feedback* , tidak harus tatap muka, tidak harus bertujuan, menghasilkan

¹⁷ Muhammad Budyatna dan Leila Mona Ganiem, *Teori Komunikasi Antarpribadi*, Cet. I, Edisi. I, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 14.

beberapa pengaruh atau efect. Tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata, dipengaruhi oleh konteks.¹⁸

Komunikasi kelompok menitikberatkan pembahasan pada interaksi di antara orang-orang dalam kelompok kecil, yang terdiri dari beberapa orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Ada perbedaan pendapat tentang jumlah orang dalam kelompok kecil, misalnya ada yang berpendapat maksimal lima sampai tujuh orang, tetapi semuanya sepakat bahwa kelompok kecil harus terdiri dari minimal tiga orang. Komunikasi kelompok berkisar kepada dinamika kelompok, efisiensi dan efektivitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola atau bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan dalam kelompok dikenal juga kohesif yaitu sebuah rasa kebersamaan dalam kelompok sinergi sebagai proses dari berbagai sudut pandang untuk mengatasi berbagai permasalahan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Michael Burgon dan Michael Ruffner seperti dikutip oleh Sasa Djuarsa, menjelaskan bahwa komunikasi kelompok adalah interaksi tatap muka dari tiga individu atau lebih guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagai informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat.¹⁹

Komunikasi organisasi menurut Wiryanto (dalam Khomsahrial Romli, 2011) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal

¹⁸ Muhammad Budyatna dan Leila Mona Ganiem, *Teori Komunikasi....*, h. 15-18.

¹⁹ Sasa Djuarsa Sendjaja, *Modul Teori Kumunikasi*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2004), Cet ke-8, h. 33.

adalah komunikasi yang di setuju oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus di lakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang di setuju secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.²⁰ Komunikasi organisasi melibatkan komunikasi formal, informal, komunikasi interpersonal maupun komunikasi kelompok. Pembahasan dititik beratkan kepada struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi.

Ada tiga fungsi umum komunikasi organisasi yaitu, (1) produksi dan pengaturan, (2) pembaharuan (*innovation*) dan (3) sosialisasi dan pemeliharaan (*socialization and maintenance*). Dari fungsi tersebut pada dasarnya komunikasi memiliki eksistensi yang kuat terhadap dinamika organisasi. Dengan kata lain, komunikasi merupakan faktor yang berperan dalam perkembangan atau kemunduran organisasi.

Komunikasi massa merupakan “proses penciptaan makna yang sama diantara media massa dan para komunikannya”.²¹ Proses komunikasi massa melibatkan aspek komunikasi intrapersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi. Teori komunikasi massa umumnya memfokuskan pada struktur media, hubungan media dan

²⁰ Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Cet. I, Edisi. I (Jakarta: Grasindo, 2011), h. 2.

²¹ Stanley J. Baran, *Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture*, Edition. 5, (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 6.

masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek budaya dari komunikasi massa serta dampak hasil komunikasi massa terhadap individu.

Selain itu Werner J. Severin dan James W. Tankard menurut mereka tujuan dari teori komunikasi massa yang lebih spesifik ialah:²²

- a. Untuk menjelaskan pengaruh-pengaruh komunikasi massa. Pengaruh ini mungkin yang kita harapkan seperti pemberitaan kepada masyarakat selama pemilihan, atau yang tidak diharapkan, seperti menyebabkan peningkatan kekerasan dalam masyarakat.
- b. Untuk menjelaskan manfaat komunikasi massa yang digunakan masyarakat. Dalam beberapa hal, melihat manfaat komunikasi massa oleh masyarakat menjadi lebih bermakna daripada melihat pengaruhnya. Pendekatan ini mengakui adanya peranan yang lebih aktif pada audiens komunikasi. Setidaknya ada dua faktor yang digabung untuk memberi tekanan yang lebih besar pada aktivitas audiens dan penggunaan komunikasi massa dari pada pengaruhnya. Salah satu faktornya adalah bidang psikologi kognitif dan pemrosesan informasi. Faktor lain adalah perubahan teknologi komunikasi yang bergerak menuju teknologi yang semakin tidak tersentralisasi, pilihan pengguna yang lebih banyak, diversitas isi yang lebih besar, dan keterlibatan yang lebih aktif dengan isi komunikasi oleh pengguna individual.
- c. Untuk menjelaskan pembelajaran dari media massa.
- d. Untuk menjelaskan peran media massa dalam pembentukan pandangan-pandangan dan nilai-nilai masyarakat. Para politisi dan tokoh masyarakat sering memahami pentingnya peran komunikasi massa dalam pembentukan nilai-nilai dan pandangan dunia. Kadang-kadang mereka mungkin membesar-besarkan suatu masalah dan ikut mengkritik acara-acara atau film yang didasarkan hanya pada spekulasi. Namun, naluri dasar mereka bahwa isi media massa memengaruhi nilai-nilai masyarakat mempunyai kebenaran.

1. Proses Komunikasi

Menurut Kincaid dan Schramrn dalam bukunya yang berjudul *Asas-Asas Komunikasi Antar-Manusia* yang juga diacu oleh Liliweri, menyebutkan bahwa “proses adalah suatu perubahan atau rangkaian tindakan serta

²² Werner J. Severin dan James W. Tankard, *Teori Komunikasi, Sejarah, Metode, dan Terapan di dalam Media Massa*, Cet. V, Edisi. V, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 13-14.

peristiwa selama beberapa waktu dan yang menuju suatu hasil tertentu”. Dengan demikian, setiap langkah yang dimulai dari saat menciptakan informasi sampai saat informasi itu difahami, merupakan proses-proses di dalam rangka proses komunikasi yang lebih umum.²³

Proses yang terjadi dalam komunikasi secara umum ada dua, yaitu:

a. Proses Komunikasi Primer

Komunikasi primer adalah komunikasi yang dilakukan secara tatap muka, langsung antara seseorang kepada yang lain untuk menyampaikan pikiran maupun perasaannya dengan menggunakan simbol-simbol tertentu, misalnya bahasa, isyarat, warna, bunyi, bahkan bisa juga bau. Diantara simbol-simbol yang dipergunakan sebagai media dalam berkomunikasi dengan sesamanya, ternyata bahasa merupakan simbol yang paling memadai karena bahasa adalah simbol representatif dari pikiran maupun perasaan manusia. Bahasa juga merupakan simbol yang produktif, kreatif, dan terbuka terhadap gagasan-gagasan baru, bahkan mampu mengungkapkan peristiwa-peristiwa masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang.

b. Proses Komunikasi Sekunder

Adalah komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan alat/sarana sebagai media kedua setelah bahasa. Komunikasi jenis ini dimaksudkan untuk melipat gandakan jumlah penerima informasi sekaligus dapat mengatasi hambatan-hambatan geografis dan waktu.

²³ Sutaryo, *Sosiologi Komunikasi*, (Yogyakarta: Arti Bumi Intaran, 2005) h. 48.

Namun harus diketahui pula bahwa komunikasi jenis ini hanya efektif untuk menyebarkan pesan-pesan yang bersifat informative, bukan yang persuasif. Pesan-pesan persuasif hanya efektif dilakukan oleh komunikasi primer/tatap muka.²⁴

Umpan balik dalam komunikasi sekunder bersifat tertunda (*delayed feedback*), jadi komunikator tidak akan segera mengetahui bagaimana reaksi atau respon para komunikan. Oleh karena itu, apabila dibutuhkan perubahan strategi dalam informasi berikutnya tidak akan secepat komunikasi primer atau komunikasi tatap muka.

B. Konflik

1. Pengertian Konflik

Konflik merupakan gejala sosial yang serba hadir dalam kehidupan sosial, sehingga konflik bersifat inheren artinya konflik akan senantiasa ada dalam setiap ruang dan waktu, dimana saja dan kapan saja. Istilah “konflik” secara etimologis berasal dari bahasa Latin “con” yang berarti bersama dan “fligere” yang berarti benturan atau tabrakan.²⁵ Pada umumnya istilah konflik sosial mengandung suatu rangkaian fenomena pertentangan dan pertikaian antar pribadi melalui dari konflik kelas sampai pada pertentangan dan peperangan internasional.

Coser mendefinisikan konflik sosial sebagai suatu perjuangan terhadap nilai dan pengakuan terhadap status yang langka, kemudian

²⁴ Sutaryo, *Sosiologi Komunikasi*..., h. 56.

²⁵ Elly M. Setiadi dan Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi, dan Pemecahannya* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 345.

kekuasaan dan sumber-sumber pertentangan dinetralisir atau dilangsungkan atau dieliminir saingannya.²⁶ Konflik artinya percekocan, perselisihan dan pertentangan. Sedangkan konflik sosial yaitu pertentangan antar anggota atau masyarakat yang bersifat menyeluruh dikehidupan.²⁷ Konflik yaitu proses pencapaian tujuan dengan cara melemahkan pihak lawan, tanpa memperhatikan norma dan nilai yang berlaku.²⁸

Dalam pengertian lain, konflik adalah merupakan suatu proses sosial yang berlangsung dengan melibatkan orang-orang atau kelompokkelompok yang saling menantang dengan ancaman kekerasan.²⁹ Menurut lawang konflik diartikan sebagai perjuangan untuk memperoleh hal-hal yang langka seperti nilai, status, kekuasaan dan sebagainya dimana tujuan mereka berkonflik itu tidak hanya memperoleh keuntungan tetapi juga untk menundukkan pesaingnya. Konflik dapat diartikan sebagai benturan kekuatan dan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lain dalam proses perebutan sumber-sumber kemasyarakatan (ekonomi, politik, sosial dan budaya) yang relatif terbatas.³⁰

Dari berbagai pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa konflik adalah percekocan, perselisihan dan pertentangan yang terjadi antar

²⁶ Irving M. Zeitlin, *Memahami Kembali Sosiologi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998), h. 156.

²⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 587.

²⁸ Soerjono Soekanto, *Kamus Sosiologi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993), h. 99.

²⁹ J. Dwi Narwoko dan Bagong Suyanto, *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005), h. 68.

³⁰ Robert lawang, *Buku Materi Pokok Pengantar Sosiologi*, (Jakarta: universitas terbuka 1994), h. 53.

anggota atau masyarakat dengan tujuan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan dengan cara saling menantang dengan ancaman kekerasan.

2. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Konflik

Para sosiolog berpendapat bahwa akar dari timbulnya konflik yaitu adanya hubungan sosial, ekonomi, politik yang akarnya adalah perebutan atas sumber-sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang jumlah ketersediaanya sangat terbatas dengan pembagian yang tidak merata di masyarakat.³¹

Ketidak merataan pembagian aset-aset sosial di dalam masyarakat tersebut dianggap sebagai bentuk ketimpangan. Ketimpangan pembagian ini menimbulkan pihak-pihak tertentu berjuang untuk mendapatkannya atau menambahinya bagi yang perolehan aset sosial relatif sedikit atau kecil. Sementara pihak yang telah mendapatkan pembagian aset sosial tersebut berusaha untuk mempertahankan dan bisa juga menambahinya. Pihak yang cenderung mempertahankan dan menambahinya disebut sebagai *status quo* dan pihak yang berusaha mendapatkannya disebut sebagai *status need*.

beberapa sosiolog menjabarkan banyak faktor yang menyebabkan terjadinya konflik-konflik, diantaranya yaitu:

- a. Perbedaan pendirian dan keyakinan orang perorangan telah menyebabkan konflik antar individu. Dalam konflik-konflik seperti ini terjadilah bentrokan-bentrokan pendirian, dan masingmasing pihak pun berusaha membinasakan lawannya. Membinasakan disini tidak selalu diartikan sebagai pembinasan fisik, tetapi bisa pula diartikan dalam bentuk pemusnahan simbolik atau melenyapkan pikiran-pikiran lawan yang tidak disetujui.

³¹ Elly M. Setiadi dan Usman Kolip, *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi, dan Pemecahannya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 361.

- b. Perbedaan kebudayaan. Perbedaan kebudayaan tidak hanya akan menimbulkan konflik antar individu, akan tetapi bisa juga antar kelompok. Pola-pola kebudayaan yang berbeda akan menimbulkan pola-pola kepribadian dan pola-pola perilaku yang berbeda pula dikalangan khalayak kelompok yang luas.
- c. Perbedaan kepentingan. Mengejar tujuan kepentingan masing-masing yang berbeda-beda, kelompok-kelompok akan bersaing dan berkonflik untuk memperebutkan kesempatan dan sarana.³²

3. Bentuk-bentuk Penyelesaian Konflik

Adapun bentuk penyelesaian konflik yang lazim dipakai, yakni konsiliasi, mediasi, arbitrase, koersi (paksaan), détente. Urutan ini berdasarkan kebiasaan orang mencari penyelesaian suatu masalah, yakni cara yang tidak formal lebih dahulu, kemudian cara yang formal, jika cara pertama membawa hasil.³³

Menurut Nasikun, bentuk-bentuk pengendalian konflik ada enam yaitu:

- a. Konsiliasi (*conciliation*): pengendalian semacam ini terwujud melalui lembaga-lembaga tertentu yang memungkinkan tumbuhnya pola diskusi dan pengambilan keputusan-keputusan diantara pihak-pihak yang berlawanan mengenai persoalan-persoalan yang mereka pertentangkan.
- b. Mediasi (*mediation*): bentuk pengendalian ini dilakukan bila kedua belah pihak yang bersengketa bersama-sama sepakat untuk memberikan nasihat-nasihatnya tentang bagaimana mereka sebaiknya menyelesaikan pertentangan mereka.
- c. Arbitrase: arbitrase berasal dari kata latin arbitrium, artinya melalui pengadilan, dengan seorang hakim (arbiter) sebagai pengambil keputusan. Arbitrase berbeda dengan konsiliasi dan mediasi. Seorang arbiter memberi keputusan yang mengikat kedua belah pihak yang bersengketa, artinya keputusan seorang hakim harus ditaati. Apabila salah satu pihak tidak menerima keputusan itu, ia dapat naik banding kepada pengadilan yang lebih tinggi sampai instansi pengadilan nasional yang tertinggi.

³² J. Dwi Narwoko dan Bagong Suyanto..., 68.

³³ Nasikun, *Sistem Sosial Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 22.

- d. Perwasitan: didalam hal ini kedua belah pihak yang bertentangan bersepakat untuk memberikan keputusan-keputusan tertentu untuk menyelesaikan konflik yang terjadi diantara mereka.³⁴

C. Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Menjadi seorang pemimpin kerap kali menghadapi perubahan dalam dirinya sebagai hasil proses antara pematangan jiwa dan perubahan yang terjadi diluar dirinya termasuk dalam menghadapi konflik saat berjalannya suatu organisasi, konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan dan anagonistik antara dua atau lebih pihak.

Terkait dengan kepemimpinan maka komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya. Lalu bagaimana mungkin komunikasi bisa berjalan dengan baik jika seorang pemimpin tidak memberikan kenyamanan, malahan yang ada adalah ketakutan bagi bawahannya dalam menyampaikan informasi kepadanya.

Budyatna dan Ganiem dalam bukunya Teori Komunikasi Antarpribadi mencoba menuliskan beberapa pendapat ahli mengenai tiga kecakapan komunikasi yang mengembangkan pengelolaan konflik secara berhasil. Tujuan utama dalam mengelola konflik supaya adanya kesesuaian dan efektifitas dalam

³⁴ Nasikun, *Sistem Sosial Indonesia....*, h. 25.

perilaku individu sendiri dan untuk mengacaukan pola-pola destruktif dengan menggunakan kecakapan berkomunikasi yang mengembangkan pengelolaan konflik secara berhasil.

1. Kecakapan Berkomunikasi untuk Memprakarsai Konflik

Petunjuk-petunjuk berikut adalah untuk memprakarsai konflik (termasuk untuk merespons konflik) didasarkan pada hasil karya dari beberapa penelitian lapangan yang dilakukan oleh Adler (1977), Gordon (1970), Whetten & Cameron (2005) sebagai mana yang dikutip kembali dalam jurnal Ratnasari Nur Aini, sebagai berikut:

- a. Mengakui dan menyatakan mempunyai masalah yang nyata.
- b. Jelaskan dasar dari konflik yang potensial dalam arti perilaku, konsekuensi dan perasaan.
- c. Hindarkan menilai motif-motif orang lain.
- d. Pastikan orang lain paham masalah yang sedang dihadapi.
- e. Utarakan solusi yang dipilih sedikit banyak dapat memusatkan pada dasar yang sama.
- f. Mental harus dipersiapkan dulu mengenai apa yang akan dikatakan sebelum berhadapan dengan orang lain, sehingga permintaan akan singkat dan tepat.
- g. Buatlah singkat.³⁵

2. Kecakapan Berkomunikasi untuk Merespon Konflik

Adalah lebih sulit untuk menciptakan iklim yang kolaboratif apabila untuk merespons konflik yang diprakarsai oleh pihak lain daripada memulai konflik yang tepat. Kebanyakan orang tidak menggunakan rangkaian perilaku konsekuensi-perasaan untuk memprakarsai konflik, dan malah sebaliknya menyatakan perasaannya secara tidak tepat dan evaluatif yang dapat membahayakan pihak lain, dan sulit bagi pihak-pihak lain untuk

³⁵ Ratnasari Nur Aini, *Peran Komunikasi Antarpribadi sebagai Pencegah Terjadinya Konflik pada Hubungan Persahabatan Remaja di Samarinda*, Jurnal Ilmu Komunikasi, 2014, 2 (1) 290-304, h. 293.

mengatasi sifat mereka yang defensif dan merespons tidak tepat. Tugas yang paling berat sebagai pemberi respons ialah menangani konflik yang diprakarsai secara efektif dan mengubahnya ke dalam diskusi pemecahan masalah yang produktif. Berikutnya adalah petunjuk-petunjuk yang akan membantu merespons secara efektif dalam situasi-situasi ini.

- a. Gunakan “tameng” mental untuk merespons secara efektif.
- b. Berikan respons yang empatik dengan kepentingan dan kepedulian yang sungguh-sungguh.
- c. Uraikan dengan kata-kata sendiri pemahaman mengenai masalah itu dan ajukan pertanyaan-pertanyaan untuk menjelaskan masalah.
- d. Carilah persamaan dasar dengan menemukan aspek dakwaan yang disetujui.
- e. Minta kepada pemrakarsa konflik untuk menyarankan solusi alternatif.³⁶

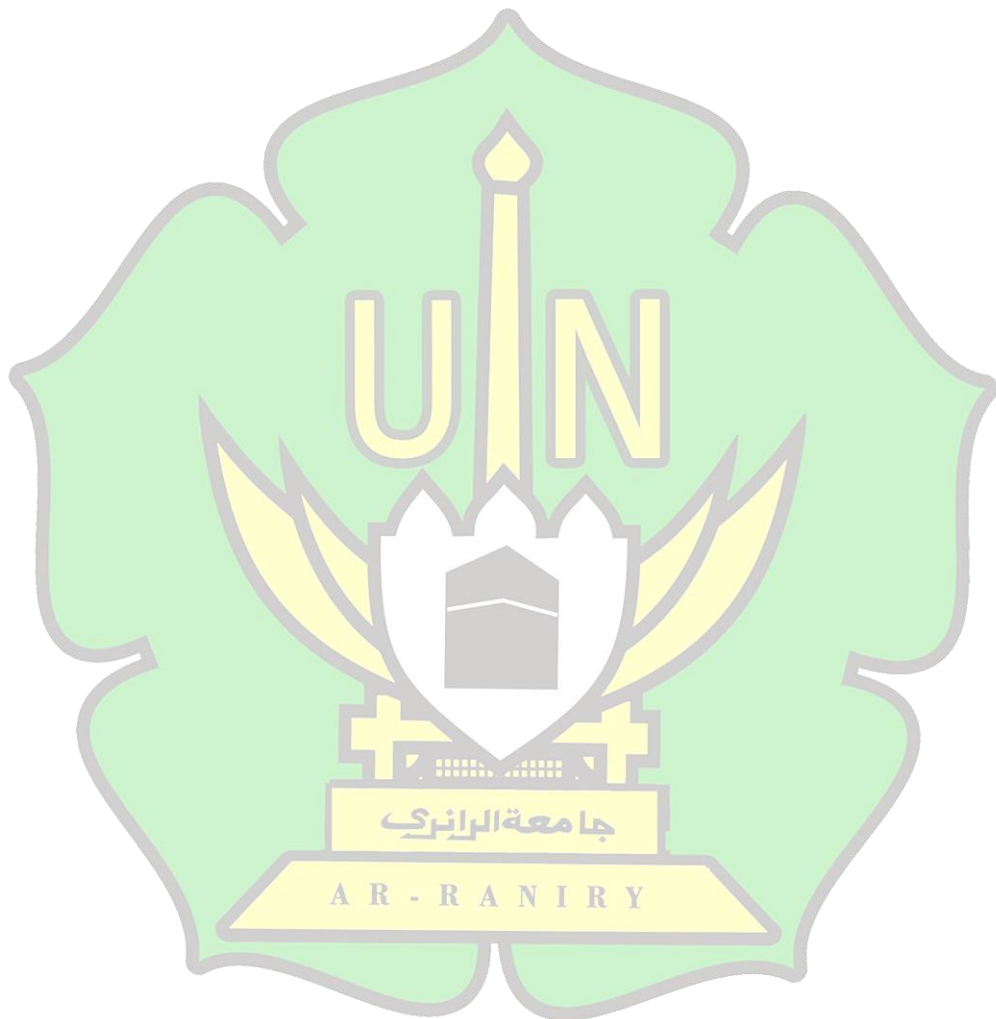
3. Kemampuan Berkomunikasi untuk Menengahi Konflik

Terkadang seseorang diminta untuk menengahi pada sebuah konflik mengenai orang lain. Seorang penengah adalah pihak ketiga yang tidak terlibat ke dalam konflik dan bertindak sebagai pemandu yang netral dan tidak memihak, mengatur sebuah interaksi yang memungkinkan pihak-pihak yang konflik untuk menemukan solusi mengenai masalah mereka yang dapat diterima secara timbal balik. Para penengah dapat memainkan peran dalam menyelesaikan konflik jika mereka memperhatikan petunjuk-petunjuk berikut ini.

- a. Pastikan bahwa orang-orang yang terlibat konflik setuju bekerja sama.
- b. Bantu orang-orang untuk mengidentifikasi konflik yang sebenarnya.
- c. Pelihara netralitas.
- d. Jaga supaya pembicaraan terfokus pada masalah-masalah dan bukan pada pribadi-pribadi.
- e. Mengusahakan untuk menjamin waktu bicara yang sama.

³⁶ Ratnasari Nur Aini, *Peran Komunikasi...*, h. 294.

- f. Pusatkan pembicaraan dalam menolong kedua belah pihak mencari penyelesaian.
- g. Gunakan persepsi untuk mengecek dan membuat uraian dengan kata-kata sendiri untuk memastikan kedua belah pihak benar-benar memahami dan mendukung penyelesaian yang telah disetujui.
- h. Buatlah rencana kegiatan dan prosedur tindak lanjutnya.³⁷



³⁷ Ratnasari Nur Aini, *Peran Komunikasi...*, h. 294.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Bentuk penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif dan dianalisa dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan “metode penelitian yang berlandaskan postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti menjadi instrumen kunci, tehnik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi”.¹

Pembahasan dalam skripsi ini menggunakan metode deskriptif Kualitatif, yaitu: “Metode yang meneliti suatu kondisi, pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki”.²

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di MTsN 11 Pidie. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian di MTsN 11 Pidie didasari atas beberapa pertimbangan. *Pertama*, peneliti melihat perselisihan yang terjadi antar sesama guru di MTsN 11 Pidie yang disebabkan oleh *miss communication* karena adanya kebijakan dan pembagian tugas yang tidak sesuai dengan keinginan para guru. *Kedua*, saya

¹ Sugiono, *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 24.

² Muhammad Nazir, *Metode Penelitian, Cet 1*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), h. 65.

melihat kepala madrasah sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan di MTsN 11 Pidie kurang komunikatif dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antara sesama guru tersebut.

C. Subyek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini meliputi: *pertama*, kepala MTsN 11 Pidie, alasan peneliti menjadikan kepala madrasah sebagai subjek dalam penelitian ini, karena kepala madrasah merupakan pemimpin yang berperan dan bertanggung jawab langsung terhadap lembaga pendidikan tersebut. *Kedua*, 3 orang guru. Guru pertama yang akan diteliti ialah guru yang sudah lama mengabdikan diri di MTsN 11 Pidie yang memiliki pengetahuan dan informasi mendalam tentang lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan dua orang guru lainnya yang akan dijadikan sebagai subjek dalam penelitian ini adalah guru yang terlibat konflik antara satu dengan yang lainnya.

Sedangkan untuk sumber data lainnya adalah peneliti akan melakukan kegiatan observasi secara mendalam untuk mendapatkan gambaran yang nyata tentang keadaan sebenarnya yang terjadi di MTsN 11 Pidie. Konsep subjek observasi adalah berhubungan dengan apa atau siapa yang akan diteliti. Artinya pengamatan disini lebih ditekankan kepada subjek penelitian yang telah ditentukan oleh peneliti dengan berdasarkan butir-butir pertanyaan yang telah diajukan kepada subjek penelitian atau dengan kata lain subjek penelitian dapat berfungsi untuk memperjelas pertanyaan yang telah diajukan.

D. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, karena peneliti akan langsung datang ke lapangan untuk melakukan wawancara dan pengamatan yang sesuai dengan butir-butir pertanyaan yang telah diajukan. Kehadiran peneliti disini sangat penting karena tidak dapat diwakilkan oleh pihak manapun. Apabila terjadi sesuatu yang mengakibatkan peneliti tidak dapat hadir, maka penelitian ini akan ditunda sementara waktu sampai peneliti dapat hadir kembali. Peneliti tidak dapat memungkiri akan terdapat kekurangan dalam kegiatan penelitian yang dilakukan. Agar proses penelitian dapat terlaksana dengan baik, maka peneliti juga akan mengajak seorang rekan yang dapat membantu peneliti dalam terlaksananya kegiatan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dan objektif dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi merupakan “kegiatan memperhatikan sesuatu dengan pengamatan langsung meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indera manusia”.³ Observasi ini dilakukan untuk memperoleh data yang digunakan untuk menggali informasi

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta,2007), h. 133.

tentang komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui pola komunikasi kepemimpinan, hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru serta solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Observasi dilakukan terhadap kepala madrasah dan 3 orang guru MTsN 11 Pidie.

2. Wawancara

Wawancara merupakan “salah satu tehnik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab secara langsung (tatap muka) antara si pencari informasi dengan sumber informasi.”⁴ Proses wawancara dilakukan berdasarkan butir-butir pertanyaan yang telah dipersiapkan oleh peneliti untuk mengetahui dan menggali informasi tentang pola komunikasi kepemimpinan, hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru serta solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Kegiatan wawancara dilakukan bersama kepala madrasah dan 3 orang guru di MTsN 11 Pidie.

3. Dokumentasi

Arikunto mengatakan bahwa “dokumentasi digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan

⁴ Rusdin Pohan, *Metodologi Penelitian*, (Banda Aceh: Ar-Rijal, 2007), h. 57.

sebagainya”.⁵ Lebih lanjut dijelaskan oleh Riduwan, bahwa “dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, serta data yang relevan untuk penelitian”.⁶

Dalam penelitian ini, dokumentasi dilakukan untuk menelusuri dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian guna mendapatkan data sekunder untuk melengkapi data primer yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengatur bawahannya di MTsN 11 Pidie. Proses dokumentasi juga akan dilakukan untuk mengetahui tentang suasana / iklim kerja yang terjadi di MTsN 11 Pidie, serta hubungan kerja yang terjalin sesama guru di MTsN 11 Pidie.

F. Teknik Analisis Data

Untuk memudahkan peneliti melakukan analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh dan peneliti memiliki banyak hasil atau data yang didapat pada saat di lapangan. Miles dan Huberman, mengemukakan bahwa “aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan dilakukan secara terus menerus sampai tuntas. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas analisis dalam meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h. 274.

⁶ Riduwan, *Pengantar Statistika Sosial* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 43.

kesimpulan (*verification/ conclusion drawing*) sebagai aktivitas dalam menganalisis data”.⁷

Reduksi data, dimana peneliti memilah dan menyederhanakan data yang telah diperoleh dilapangan dengan membedakan data-data yang penting dengan data-data yang dirasa tidak penting. Laporan kemudian direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada data-data yang penting, dan kemudian ditentukan bagaimana proses penyusunan polanya. Hal ini perlu dilakukan karena semakin lama peneliti berada dilapangan, maka data yang di dapatkan semakin banyak, luas, dan semakin rumit.

Display data, setelah data direduksi, peneliti selanjutnya menyajikan (*display*) data di dalam laporan secara jelas, sistematis dan mudah dipahami. Peneliti akan melakukan penyajian data yang sesuai dengan hasil dari yang telah didapatkan di lapangan, seperti hasil dari observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penarikan Kesimpulan, Peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan dari apa yang telah peneliti lakukan dalam penyajian data. Dengan demikian kesimpulan yang ada dapat menjawab keseluruhan dari pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sejak awal. Peneliti mengambil kesimpulan terhadap data yang telah direduksi ke dalam laporan secara sistematis dengan cara membandingkan, menghubungkan, dan memilih data yang mengarah pada masalah, sehingga mampu menjawab permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan laporan.

⁷ Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992), h. 16.

Sesuai dengan tema penelitian, data yang menjadi fokus dalam penelitian adalah yang berhubungan dengan Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru. Data-data yang didapatkan selama penelitian kemudian dipilah, dirangkum, dan dipola, dan kemudian ditentukan bagaimana proses penyusunan polanya secara sistematis sehingga memiliki hubungan yang relevan, maka selanjutnya akan diambil kesimpulan mengenai Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Menurut Sutopo “validitas data merupakan jaminan bagi kemandirian simpulan dan tafsiran makna sebagai hasil penelitian”.⁸ Terdapat beberapa cara yang biasanya dipilih untuk mengembangkan validitas (kesahihan) data penelitian. Triangulasi “adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap hal tersebut”.⁹ Pada dasarnya triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multi perspektif”.¹⁰

Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi dengan sumber data, dimana triangulasi ini mengarahkan penelitian agar didalam mengumpulkan data, ia wajib menggunakan data yang beragam. Hal ini dilakukan dengan cara :

1. Membandingkan data hasil wawancara terhadap subjek penelitian dengan data hasil wawancara dengan sumber informasi lain dalam penelitian

⁸ Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002), h. 92.

⁹ Laxy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 330.

¹⁰ Sutopo, *Metodologi Penelitian...*, h. 78.

2. Membandingkan data hasil wawancara dengan hasil pengamatan
3. Membandingkan data hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan dengan penelitian
4. Melakukan member chek, melakukan perbaikan-perbaikan jika ada kekeliruan dalam pengumpulan informasi atau menambah kekurangan-kekurangan, sehingga informasi yang diperoleh dapat dilaporkan sesuai dengan apa yang dimaksud informasi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dalam rangka memajukan dan meratakan pendidikan kepada seluruh masyarakat di seluruh pelosok tanah air. Maka tokoh masyarakat kecamatan Delima membangun sebuah lembaga pendidikan yang berciri khas agama Islam yang diberi nama dengan Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS) Grong-grong.

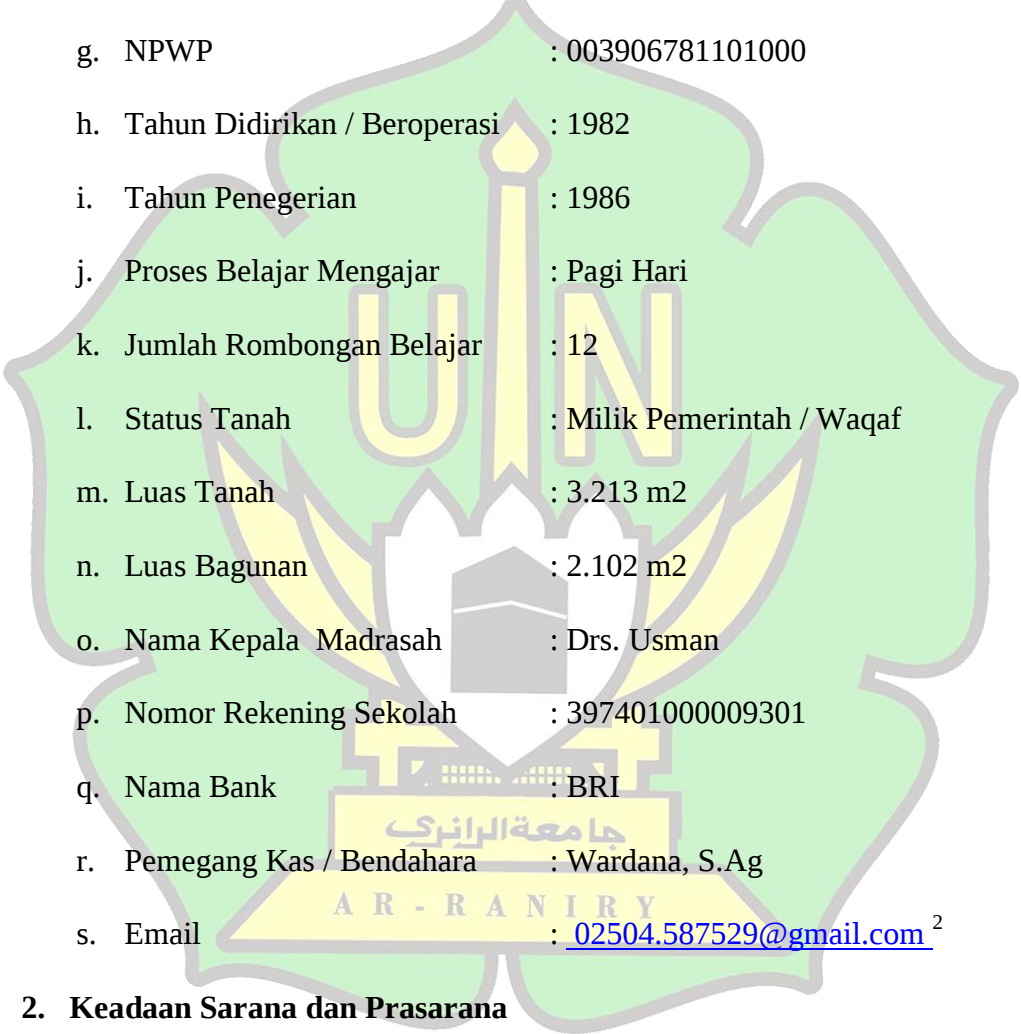
Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS) Grong-grong didirikan pada tahun 1982 yang dibangun oleh tokoh-tokoh pendidikan kecamatan Delima diantaranya adalah Drs. H. A. Hamid Mahmud (Ketua Pembangunan), Ibrahim Prang (Wakil Ketua), Usman Sawang, Mahyiddin Musa, Usman Sulaiman dan Kamaruzzaman Athar, S.Ag.

Pembangunan Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS) Grong-grong terus berlanjut, sehingga pada tahun 1998 Madrasah ini berubah statusnya menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 12 Pidie merupakan lembaga pendidikan yang berciri khas agama Islam yang sekarang terletak di kecamatan Grong-grong kabupaten Pidie provinsi Aceh.¹

1. Identitas MTsN 11 Pidie

- | | |
|-------------------|-----------------------------------|
| a. Nama Sekolah | : MTsN 11 PIDIE |
| b. Alamat Sekolah | : Jl.Banda Aceh-Medan Grong-grong |
| Kecamatan | : Grong-grong |
| Kabupaten | : Pidie |

¹ Dokumentasi penelitian di MTsN 11 Pidie bersama Staf Tata Usaha (TU) pada Tanggal 29 Oktober 2018.



Provinsi	: Aceh
c. Nomor Telepon	: 085260062381
d. Status Sekolah	: Negeri
e. Nomor Statistik Madrasah	: 121111070011
f. NPSN	: 10114407
g. NPWP	: 003906781101000
h. Tahun Didirikan / Beroperasi	: 1982
i. Tahun Penegerian	: 1986
j. Proses Belajar Mengajar	: Pagi Hari
k. Jumlah Rombongan Belajar	: 12
l. Status Tanah	: Milik Pemerintah / Waqaf
m. Luas Tanah	: 3.213 m ²
n. Luas Bagunan	: 2.102 m ²
o. Nama Kepala Madrasah	: Drs. Usman
p. Nomor Rekening Sekolah	: 397401000009301
q. Nama Bank	: BRI
r. Pemegang Kas / Bendahara	: Wardana, S.Ag
s. Email	: 02504.587529@gmail.com ²

2. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor pendukung efektivitas kegiatan pembelajaran disekolah. Berdasarkan data yang diperoleh, MTsN 11 Pidie merupakan lembaga pendidikan yang memiliki sarana dan prasarana

² Dokumentasi penelitian di MTsN 11 Pidie bersama Staf Tata Usaha (TU) pada Tanggal 29 Oktober 2018.

yang cukup baik, semua fasilitas ini tidak lain untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di MTsN 11 Pidie. Dengan fasilitas ruang belajar yang memadai dan fasilitas lainnya, seperti perpustakaan, ruang guru, ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang UKS.

Berikut adalah daftar sarana prasarana yang terdapat di MTsN 11 Pidie:³

NO	NAMA FASILITAS	VOLUME
1	Ruang Kelas	12 buah
2	Ruang Kepala Sekolah	1 buah
3	Ruang Guru	1 buah
4	Ruang Tata Usaha	1 buah
6	Laboratorium Komputer	1 buah
7	Laboratorium Bahasa	1 buah
10	Koperasi Sekolah	1 buah
11	Kantin Sekolah	1 buah
12	Mushalla Sekolah	1 buah
13	Perpustakaan Sekolah	1 buah

³ Dokumentasi penelitian di MTsN 11 Pidie bersama Staf Tata Usaha (TU) pada Tanggal 29 Oktober 2018.

14	Ruang UKS	1 buah
15	Lapangan Volly	1 buah
18	Gudang Sekolah	1 buah
19	Toilet (WC Guru)	1 buah
20	Toilet (WC Siswa)	2 buah

Tabel 1.1 Daftar Sarana Prasarana MTsN 11 Pidie

3. Keadaan Guru dan Pegawai

Guru adalah tenaga pengajar dan memikul tanggung jawab utama dalam pengelolaan pengajaran, sesuai dengan bidang studi keahliannya, karena latar belakang pendidikannya, kedudukannya, dan tugasnya dalam suatu institusi pendidikan. guru merupakan seseorang yang bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan atau bantuan kepada siswa dalam pengembangan tubuh dan jiwa untuk mencapai kematangan, mampu berdiri sendiri dapat melaksanakan setiap tugasnya sesuai dengan visi sekolah.

Berikut ini adalah daftar dan keadaan guru MTsN 11 Pidie :⁴

No	Nama / Nip	Gol/Ruang	NPWP
1	Drs. Usman Nip. 196812311998031018	IV/ a	14.589.718.7-101.000
2	Mardhiah, S.Pd.I	III/d	14.589.983.7-101.000

⁴ Dokumentasi penelitian di MTsN 11 Pidie bersama Staf Tata Usaha (TU) pada Tanggal 29 Oktober 2018.

	Nip. 196812121999052001		
3	Suwarni, S.Pd Nip. 197212201999052001	IV/ a	14.589.972.0-101.000
4	Mardhiah, S.Pd.I Nip. 196812121999052001	III/d	14.589.983.7-101.000
5	Yulidar, S.Pd Nip. 197307151999052001	IV/ a	14.589.965.4-101.000
6	Cut Tibarinsyah, S.Pd Nip. 196404071999052002	IV/ a	14.589.973.8-101.000
7	Anidar, S.Ag Nip. 198606182010032001	III/C	15.458.854.5-101.000
8	Turmizi, S.Pd Nip. 197612122014111002	II/a	66.569.114.3.101.000
8	Anidar, S.Ag Nip. 198606182010032001	III/C	15.458.854.5-101.000
9	Yulidar, S.Pd Nip. 197307151999052001	IV/ a	14.589.965.4-101.000
10	Nurhasanah, S.Ag Nip. 197201231999052001	IV/ a	14.589.967.0-101.000
11	Anidar, S.Ag Nip. 198606182010032001	III/C	15.458.854.5-101.000
12	Sahara, S.Sos Nip. 197601141998032002	III/d	09.964.829.7-101.001
13	Turmizi, S.Pd Nip. 197612122014111002	II/a	66.569.114.3.101.000

Tabel 1.2 Daftar Keadaan Guru dan Pegawai MTsN 11 Pidie.

4. Keadaan Siswa

Berdasarkan hasil dokumentasi, diperoleh data bahwa jumlah siswa di MTsN 11 Pidie tercatat sampai saat ini adalah 274 orang siswa/i, yang terdiri dari 151 orang siswa laki-laki dan 123 orang siswi perempuan, dengan perincian sebagai berikut:⁵

No	Kelas						Total Jemis		Jumlah Total
	7		8		9		Kelamin		
	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	
1	9	10	13	7	20	11	42	28	70
2	9	10	13	7	19	13	41	30	71
3	10	10	12	7	22	10	44	27	71
4	9	11	9	9	6	18	24	38	62
Jumlah	37	41	47	30	67	52	151	123	274
	78		77		119		274		

Tabel 1.3 Daftar Keadaan Siswa MTsN 11 Pidie

5. Visi Misi dan Tujuan MTsN 11 Pidie

Dalam mendirikan sebuah lembaga pendidikan, tentulah setiap satuan lembaga pendidikan memiliki visi, misi dan tujuan tersendiri sebagai dasar

⁵ Dokumentasi penelitian di MTsN 11 Pidie bersama Staf Tata Usaha (TU) pada Tanggal 29 Oktober 2018.

landasan untuk menyelesaikan kegiatan pendidikan dalam ruang lingkup satuan lembaga pendidikan tersebut. Pengertian dari visi sendiri adalah gambaran proyeksi kedepan berupa pandangan, cita-cita, harapan, dan keinginan lembaga yang ingin diwujudkan di masa mendatang. Misi adalah pernyataan berupa tindakan atau upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan visi, oleh karena itu misi merupakan penjabaran operasional dari visi. Sedangkan tujuan lembaga pendidikan pada dasarnya merupakan tahapan wujud sekolah menuju visi yang telah dicanangkan. Berkaitan dengan penjelasan di atas, maka MTsN 11 Pidie dalam hal ini juga memiliki visi, misi dan tujuan sekolah dalam menyelesaikan kegiatan pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut. Adapun visi, misi dan tujuan MTsN 11 Pidie sebagai berikut:

Visi

“Unggul dalam prestasi berdasarkan nilai-nilai Islam”

Misi

1. Mencetak generasi yang beriman dan Bertaqwa pada Allah SWT.
2. Mendidik generasi yang berilmu pengetahuan, terampil, mandiri, kreatif, dan bertanggung jawab.
3. Membina generasi yang memiliki jiwa yang mengabdikan pada masyarakat dengan penuh kejujuran dan keiklasan.
4. Menunjukkan prestasi kerja yang di landasi kekeluargaan, keteladanan dan akhlaqul karimah.

Tujuan

1. Terbentuknya peserta didik yang cerdas, terampil, berilmu, berimandan beramal shaleh.
2. Terwujudnya peserta didik yang mampu bersaing dalam berbagai bidang perlombaan di semua tingkat.

B. Penyajian Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil penelitian dari berbagai permasalahan yang diperoleh peneliti di lapangan. Data penelitian tentang komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie ini diperoleh peneliti dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subyek yang menjadi informan dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, dan dua orang guru. Berikut ini dapat disajikan hasil penelitian yang diperoleh peneliti di lapangan.

1. Pola Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

Untuk mengetahui bagaimana pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Butir pertanyaan pertama sesuai dengan instrumen yang diajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: apakah bapak pernah melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya konflik di madrasah? Adapun jawaban dari kepala sekolah adalah:

Kepala MTsN 11 Pidie menyatakan bahwa “tindakan pencegahan yang sifatnya khusus misalnya seperti membuat peraturan untuk mencegah konflik saya belum pernah melakukannya. Namun untuk tidak terjadinya konflik itu tidak mesti dengan aturan-aturan yang ketat, kita hanya perlu menjaga silaturahmi dan berbicara secara terbuka asal itu tidak menyakiti pihak tertentu, dan kalau kita lihat dimana kita berada yaitu dengan latar belakang adat dan budaya yang sama yaitu pidie tentu kita bisa saling memahami satu sama lain, sehingga peraturan yang dibuat di sekolah pun tidak terlalu prosedural atau ibaratnya kita lebih ingin seperti hubungan dalam sebuah keluarga”.⁶

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: apakah kepala MTsN 11 Pidie pernah melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya konflik di madrasah? Adapun jawaban dari pertanyaan tersebut adalah.

Guru pertama menjawab bahwa “saya tidak terlalu tahu bagaimana tindakan mencegah terjadinya konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah mungkin beliau melakukannya dengan caranya sendiri, karena selama inipun yang saya tahu tidak sosialisasi tentang hal-hal semacam itu di sekolah kita”.⁷

Guru kedua juga menyampaikan pendapatnya tentang hal tersebut dengan mengatakan bahwa “setahu saya belum pernah ya saya melihat beliau misalnya membuat aturan-aturan pencegahan seperti itu di sekolah. Tapi yang saya tahu beliau merupakan tipe-tipe orang yang tidak terlalu formal orangnya, dan itu membuat beliau mudah dicintai oleh semua guru disini. Dan kalau kita melihat kepala sekolah, beliau lebih banyak bekerja daripada berbicara sehingga hal yang seperti ini akan mejadi contoh buat semua guru dan siswa disini”.⁸

Berdasarkan hasil observasi di lapangan bahwa peneliti melihat kepala MTsN 11 Pidie tidak melakukan kegiatan pencegahan konflik secara

⁶ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

⁷ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

⁸ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

prosedural ataupun dengan peraturan-peraturan mengikat yang dibuat di madrasah untuk mencegah terjadinya konflik.⁹

Pertanyaan kedua peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: bagaimana sikap bapak dalam mengatasi jika terjadi konflik antar guru?

Kepala MTsN 11 Pidie mengatakan bahwa “jika seandainya ada suatu permasalahan yang kita hadapi baik itu yang menyangkut dengan guru ataupun siswa maka kita harus secepatnya mencari solusi untuk masalah tersebut. Jangan sampai masalah-masalah yang kecil tapi dengan kita diamkan akan membawa dampak yang cukup besar untuk kita semua”.¹⁰

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: bagaimana sikap kepala MTsN 11 Pidie dalam mengatasi jika terjadi konflik antar guru?

Guru pertama mengatakan bahwa “sebetulnya sekolah kita tidak terjadi hal yang seperti itu atau semacamnya. Namun kalau pun permasalahan itu ada, tentu saja kepala sekolah punya caranya sendiri untuk mencari jalan keluar untuk permasalahan itu”.¹¹

Guru kedua menjawab “setahu saya tidak ada konflik antar guru disini kalau itu maksud dari pertanyaan dari saudara. Mungkin kalau berbeda pendapat yang disebabkan hal-hal kecil pasti ada, namun tentu saja itu tidak mengganggu proses pembelajaran disini. Tapi kalau ditanya masalah sikap kepala sekolah, beliau orangnya baik dan walaupun ada masalah pasti secepatnya diselesaikan”.¹²

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan di lapangan bahwa kepala MTsN 11 Pidie memiliki respon yang sangat positif dan humoris

⁹ Kegiatan observasi di MTsN 11 Pidie, Jum'at 2 November 2018.

¹⁰ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

¹¹ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

¹² Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi baik itu antar guru maupun siswa di MTsN 11 Pidie.¹³

Pertanyaan ketiga peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: apakah bapak melakukan tindakan mediasi jika terjadi konflik di madrasah?

Kepala MTsN 11 Pidie menjawab “tentu saja setiap masalah itu harus ada solusinya, jadi hal pasti kalau ada sebuah permasalahan maka ada orang yang bertanggung jawab untuk menyelesaikannya. Mungkin hal itu bukan hanya dengan mediasi atau lainnya. Tapi itu kita lakukan dengan berbagai cara yang terbaik selama itu bisa mendapatkan jalan keluar dari masalah itu. Artinya musyawarah dan kegiatan koordinasi pasti dijalankan oleh semua pihak yang ada di MTsN 11 Pidie”.¹⁴

Pertanyaan yang berkaitan juga peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: apakah kepala MTsN 11 Pidie melakukan tindakan mediasi jika terjadi konflik di madrasah?

Guru pertama menjawab “tentu saja hal itu beliau lakukan, karna bapak pun selama disini banyak memberi contoh yang baik untuk semua guru, bukan hanya dalam hal menyelesaikan masalah namun juga dalam cara bekerja. Karna beliau sendiri lebih suka langsung terjun ke lapangan orangnya untuk langsung bekerja dengan siswa ataupun guru-guru disini”.¹⁵

Guru kedua menjawab “tentu saja ada, beliau juga merupakan seorang pemimpin disini. Jadi sudah sewajarnya ketika terjadi suatu masalah maka beliau juga akan terlibat menyelesaikannya dan itu pasti dilakukan oleh semua kepala sekolah”.¹⁶

Berdasarkan apa yang peneliti amati di lapangan bahwa kepala MTsN 11 Pidie selalu menegur secara langsung dan dan menjadi mediator jika ada

¹³ Kegiatan observasi di MTsN 11 Pidie, Jum'at 2 November 2018.

¹⁴ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

¹⁵ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

¹⁶ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 Oktober 2018.

guru-guru yang berselisih paham ataupun berbeda pendapat di dalam ruangan ketika sedang melakukan komunikasi.¹⁷

Pertanyaan keempat peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: bagaimana cara bapak mengelola hubungan dengan guru-guru jika terlibat konflik serta melakukan kesalahan?

Beliau menjawab “kalau ada guru yang berbuat salah pasti akan kita tegur supaya hal tersebut jangan diulangi lagi. Kalau itu masalah yang terjadi sesama guru maka kita akan meminta keterangan dari masing-masing pihak kenapa hal tersebut bisa terjadi. Sehingga ketika inti masalahnya sudah didapat, tentu nanti kita akan sama-sama berdiskusi kembali untuk mencari jalan keluar bersama-sama tanpa adanya sikap yang terkesan membela salah satu pihak. Begitu pula dengan siswa, karena biasanya masalah itu sering datang dari siswa bukan dari guru. Jadi ketika ada siswa yang berbuat salah kita tetap akan memberikan hukuman, tetapi tentu saja tidak mencederai. Sehingga dengan demikian pun siswa tidak akan takut dengan kita dan juga yang paling penting kesalahan itu tidak akan di ulangi kembali”.¹⁸

Pertanyaan yang berkaitan juga peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: bagaimana cara kepala MTsN 11 Pidie mengelola hubungan dengan guru-guru yang pernah terlibat konflik serta melakukan kesalahan?

Guru pertama menjawab “kalau hubungan kepala madrasah dengan semua guru sudah terjalin dengan baik dan beliau pun bukan orang yang suka marah-marah tapi lebih yang suka menegur dengan sindiran-sindiran halus. Kalaupun ada guru yang bermasalah pasti beliau harus tetap bersikap profesional untuk bisa menyelesaikan permasalahan tersebut”.¹⁹

Guru kedua menjawab “kalau cara bapak mengelola hubungan dengan guru disini sangat baik. Terlihat dari bagaimana cara beliau berbicara tidak pernah membentak bawahannya. Terkadang beliau juga menegur guru yang berbuat salah tapi tidak sampai memarahi. Jadi kalau kita

¹⁷ Kegiatan observasi di MTsN 11 Pidie, Jum'at 2 November 2018.

¹⁸ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

¹⁹ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

melihat bagaimana kepemimpinan selama ini yang beliau jalankan, itu membuat beliau mudah dicintai oleh semua bawahannya disini”.²⁰

Berdasarkan observasi yang peneliti lihat bahwa hubungan kepala MTsN 11 Pidie dengan semua guru terlihat sangat harmonis, karena guru Pidie tidak merasa tersinggung apabila ditegur oleh kepala madrasah jika melakukan kesalahan. Hal ini dikarenakan teguran-teguran dari kepala madrasah yang sifatnya candaan dan tidak menekan bawahannya.²¹

Pertanyaan kelima peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi apakah bapak mengikut sertakan semua guru untuk mencari solusi dalam permasalahan tersebut?

Kepala madrasah mengatakan bahwa “iya, tentu saja saya harus melibatkan semuanya dalam pengambilan setiap keputusan atau mencari sebuah solusi dari setiap permasalahan yang timbul”.²²

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: Dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi apakah kepala MTsN 11 Pidie sering mengikut sertakan semua guru untuk mencari solusi dalam permasalahan tersebut?

Guru pertama menjawab “iya, semua guru disini pasti terlibat dalam setiap musyawarah yang dilakukan. Baik itu yang berhubungan dengan pelaksanaan program baru, peraturan sekolah ataupun yang berhubungan dengan penyelesaian dari suatu permasalahan yang terjadi.”²³

²⁰ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

²¹ Kegiatan observasi di MTsN 11 Pidie, Jum'at 2 November 2018.

²² Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

²³ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

Guru kedua “iya, tentu saja kita semua dilibatkan. Namun bukan hanya saja yang berhubungan dengan rapat karena ada suatu permasalahan di sekolah tetapi juga yang berhubungan dengan proses pembagian jam mengajar guru ataupun wewenang lain yang mungkin itu perlu melibatkan banyak anggota”.²⁴

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan peneliti melihat bahwa kepala MTsN 11 Pidie melibatkan guru-guru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.²⁵

Pertanyaan keenam peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: Ketika bapak melakukan musyawarah / rapat dengan guru bagaimana cara bapak mengambil sebuah keputusan?

Kepala MTsN 11 Pidie menjelaskan bahwa “dalam membuat sebuah keputusan tentu kita harus mendengarkan terlebih dahulu semua pendapat dari semua guru yang ada disini. Saya selaku pemimpin disini tentu tidak boleh seenaknya membuat sebuah keputusan seorang diri karena itu akan membuat beberapa orang mungkin merasa setuju. Ketika semua guru sudah memberi pendapat mereka semua, maka setelah itu kita akan melihat keputusan terbaik berdasarkan hasil sebuah kesepakatan bersama”.²⁶

Kemudian pertanyaan yang sama kembali peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: Ketika kepala madrasah melakukan musyawarah / rapat dengan guru bagaimana cara beliau mengambil sebuah keputusan?

Guru pertama mengutarakan jawabannya bahwa “dalam mengambil setiap keputusan beliau selalu menanyakan pendapat kepada semua guru yang mengikuti kegiatan rapat. Setelah itu baru kita menghasilkan sebuah keputusan yang dianggap terbaik untuk semuanya dan itupun keputusan itu biasanya harus disetujui oleh semua guru yang ada disini”.²⁷

²⁴ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

²⁵ Kegiatan observasi di MTsN 11 Pidie, Jum'at 2 November 2018.

²⁶ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

²⁷ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

Guru kedua menjelaskan bahwa “bapak biasanya selalu melibatkan semua guru disini dalam mengambil sikap ataupun sebuah keputusan biasanya melalui kegiatan musyawarah bersama ketika jam istirahat siswa ataupun sering juga kegiatan musyawarah dilakukan pada saat jam pulang sekolah. Jadi walaupun ada masalah yang sudah terdesak tetap biasanya beliau mengutamakan mengambil setiap keputusan secara bersama-sama”.²⁸

Dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan bahwa cara kepala MTsN 11 Pidie mengambil sebuah keputusan selalu bertanya terlebih dahulu tentang pendapat-pendapat guru yang hadir di ruangan rapat.²⁹

2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

Dalam menjalankan sebuah kepemimpinan pada setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan tentu pasti ada hal-hal yang bisa menjadi suatu kendala bagi seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya termasuk salah satunya adalah faktor komunikasi yang menjadi penyebab yang paling dominan terjadinya sebuah konflik. Hal ini bisa disebabkan karena perbedaan pendapat, perbedaan latar belakang, permasalahan pembagian wewenang seperti jam mengajar serta kurang fasilitas sarana prasarana yang juga bisa memunculkan konflik pada sebuah lembaga pendidikan.

Untuk mengetahui kendala komunikasi kepemimpinan tersebut, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan kepada kepala madrasah dan dua orang guru di MTsN 11 Pidie untuk mendapatkan hasil yang relevan. Adapun pertanyaan pertama peneliti ajukan kepada kepala

²⁸ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

²⁹ Kegiatan observasi di MTsN 11 Pidie, Jum'at 2 November 2018.

MTsN 11 Pidie yaitu: dalam penyelesaian konflik ini apakah pernah ada kendala yang bapak hadapi?

Kepala MTsN 11 Pidie menjawab “tentu saja kendala itu ada, apalagi kalau hubungannya dengan persoalan konflik. Namun kita harus berpandai-pandai diri dalam mengatasi kendala tersebut”.³⁰

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: dalam penyelesaian konflik ini apakah pernah ada kendala yang kepala madrasah hadapi?

Guru tersebut menjawab “terkait dengan kendala pasti ada, biasanya kendalanya berhubungan dengan penarapan aturan baru baik untuk siswa maupun guru yang ada disini”.³¹

Guru kedua menjawab bahwa “kendalanya pasti ada, apalagi kalau kita lihat beliau masih belum terlalu lama disini. mungkin kendalanya bisa terkait dengan proses adaptasi beliau dengan semua guru disini, namun tentu saja terkait dengan kendala itu beliau sendiri yang lebih paham”.³²

Pertanyaan kedua peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, pertanyaannya yaitu: apa saja kendala yang bapak hadapi dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar guru tersebut?

Kepala MTsN 11 Pidie menjawab “ya seperti yang saya katakan barusan bahwa kendalanya pasti ada. Biasanya kendala-kendala itu seperti perbedaan pendapat yang terjadi sesama guru, ada juga seperti guru yang kurang puas karena pembagian tugas yang tidak sesuai dengan bidangnya. Tetapi itu jangan dilihat sebagai suatu masalah yang serius, ya karena semuanya bisa kita atasi bersama. Serta kendala lain disini adalah di sekolah kita masih kurang fasilitas jadi ada juga beberapa guru yang mengeluh terkait hal tersebut”.³³

³⁰ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

³¹ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

³² Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

³³ Wawancara dengan Kepala MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

yang sama peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. apa saja kendala yang bapak/ibu hadapi dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar guru tersebut?

Kendalanya itu biasanya seperti perbedaan pendapat, mungkin saya setuju dengan hal ini, tapi kani tu belum tentu disukai oleh orang lain, jadi pandangan yang berbeda-beda itu termasuk kendala bagi kita. Di MTsN 11 Pidie kita juga kekurangan dari fasilitas dan ada juga sebagian guru menyampaikan keluhannya tersebut kepada kepala sekolah supaya bisa diadakannya fasilitas yang dibutuhkan tersebut.³⁴

Guru selanjutnya mengatakan bahwa “kendala yang hadir pada kami guru biasanya ada guru yang tidak cukup jam mengajar itu sering terjadi di kita dan juga seperti masih kurangnya sarana itu adalah kendala-kendala yang biasanya langsung bisa dirasakan oleh guru. Dan mungkin terkait dengan kendala-kendala lainnya juga ada dan biasanya itu kepala sekolah lebih paham dari pada kita.”³⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru di MTsN Pidie, bahwa masih terdapat beberapa hambatan yang terjadi dalam proses dalam proses penyelesaian konflik yang terjadi di madrasah, seperti perbedaan pendapat, peraturan madrasah, guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahlian serta fasilitas sarana yang juga masih memiliki kekurangan. Sehingga penyebab-penyebab yang dapat menimbulkan konflik tersebut perlu diselesaikan oleh kepala MTsN 11 Pidie dengan proses komunikasi yang persuasif dan efektif dalam menyelesaikan masalah tersebut.

3. Solusi Terhadap Hambatan Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

³⁴ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

³⁵ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

Dalam mengatasi hambatan-hambatan yang muncul terhadap komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie tentunya kepala madrasah memiliki cara tersendiri dalam mengatasi hambatan tersebut demi meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan dari permasalahan tersebut. Setiap kegiatan komunikasi / interaksi yang terjalin dalam organisasi baik dalam lembaga pendidikan maupun organisasi lainnya tidak mungkin selalu berjalan dengan mulus dan harmonis. Begitu juga pada permasalahan yang terjadi di MTsN 11 Pidie. Akan tetapi setiap adanya kendala yang di hadapi pasti ada solusi untuk mengatasinya.

Untuk mengetahui solusi terhadap kendala komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru, peneliti mengajukan pertanyaan yang berkaitan kepada kepala madrasah dan dua orang guru di MTsN 11 Pidie untuk mendapatkan jawaban yang relevan. Adapun pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala MTsN 11 Pidie, yaitu: bagaimana cara bapak mengatasi kendala yang terjadi dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?

Kepala madrasah mengatakan “bahwa dalam mengatasi kendala tersebut seperti perbedaan pendapat yang kadang bisa menyebabkan konflik antar guru kita harus menyelesaikan dengan sikap kedewasaan dan kita harus mendengarkan secara seksama kepada yang bersangkutan tentang apa yang terjadi sebenarnya, kemudian kalau hubungannya dengan jam mengajar guru yang tidak mencukupi kita adakan rapat untuk memusyawarahkan bersama-sama solusinya. Kemudian ada juga beberapa guru yang mengeluh ke saya bahwa di sekolah kita sebenarnya masih kekurangan fasilitas sarana prasarana pendidikan. ya jadi kedepannya kita akan melakukan pengadaan sarana prasarana dengan mengajukan proposal dan permohonan ke kantor Kemenag

Pidie supaya bisa secepatnya bisa dipenuhi kebutuhan untuk sekolah kita”.³⁶

Pertanyaan yang sama peneliti ajukan kepada dua subjek penelitian guru 1 dan guru 2 MTsN 11 Pidie. Adapun pertanyaannya yaitu: bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala yang terjadi dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?

Guru tersebut menyatakan “saya juga selaku guru disini hanya melihat sekilas perbedaan-perbedaan pendapat dan juga kadang juga merupakan bentuk ketidakpuasan terhadap pembagian waktu mengajar dan menurut saya itu adalah hal yang wajar, namun itupun bisa kita selesaikan dengan berembuk dan bermusyawarah bersama-sama dan yang paling penting masalahnya itu itu tidak mengganggu proses belajar mengajar untuk siswa”.³⁷

Guru selanjutnya menjawab “solusinya ya kita kita bermusyawarah bersama untuk mendapatkan jalan keluar dari masalah tersebut. Dari yang awalnya berbeda pendapat menjadi sependapat. Dan itu adalah tantangan bagi kepala sekolah dan juga semua guru disini”.³⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan guru di MTsN Pidie, bahwa adanya solusi yang diberikan oleh kepala madrasah dan juga guru di MTsN 11 Pidie dalam mengatasi permasalahan yang terjadi, seperti melakukan kegiatan musyawarah dan bersama-sama mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang terjadi, melakukan kegiatan evaluasi, serta akan ditingkatkan fasilitas pendidikan di MTsN 11 Pidie dalam rangka menunjang kegiatan pembelajaran di madrasah yang lebih baik lagi.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pola Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

³⁶ Wawancara dengan Kepala sekolah MTsN 11 Pidie, Selasa 30 Oktober 2018.

³⁷ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Rabu 31 Oktober 2018.

³⁸ Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie, Kamis 1 November 2018.

Bentuk komunikasi seorang pemimpin dengan setiap bawahannya di dalam lembaga pendidikan memiliki peranan yang sangat penting. Hubungan yang harmonis akan tercermin dari kualitas dan proses komunikasi yang sehat antara kepala madrasah dengan bawahannya ataupun komunikasi yang terjalin antara sesama bawahan (guru) di dalam lembaga sebuah lembaga pendidikan. Sebaliknya, hubungan tersebut tidak akan harmonis dan bahkan bisa menimbulkan konflik jika proses komunikasi tidak terjalin dengan baik dan sehat didalam sebuah lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie memakai tiga pola (bentuk) komunikasi yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi.

a. Komunikasi Interpersonal

Setiap pemimpin memiliki karakteristik tersendiri dalam memimpin suatu organisasi termasuk salah satunya dalam proses komunikasi yang digunakan juga berbeda-beda dan memiliki keunikan dan perbedaan tersendiri. Kepala MTsN 11 Pidie merupakan sosok yang sangat dihormati dan dihargai oleh bawahannya, dikarenakan gaya komunikasinya yang sangat fleksibel, tidak terlalu formil, santai dan tidak menyudutkan, serta tidak pernah memarahi bawahannya. Sehingga komunikasi tersebut sangat ampuh untuk memengaruhi bawahannya agar bisa bekerja secara profesional.

Hal tersebut sesuai dengan konsep komunikasi interpersonal sebagaimana dijelaskan oleh Richard L Weaver yang memberikan gambaran tentang komunikasi interpersonal yaitu melibatkan antar individu dalam kelompok kecil dan tidak harus bertatap muka serta adanya umpan balik kepada masing-masing pihak yang melakukan komunikasi. Selanjutnya dalam komunikasi ini bisa menggunakan bahasa verbal maupun nonverbal dalam memberikan pengaruh kepada pihak tertentu.

b. Komunikasi Kelompok

Kepala MTsN 11 Pidie juga menggunakan pola komunikasi kelompok dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie. Hal ini terlihat dari sikap kepala sekolah yang melibatkan pihak-pihak yang bersangkutan untuk mendengarkan pendapat dan keluhan dari masing-masing kelompok tentang permasalahan yang terjadi. Setelah mendengarkan pendapat dan keluhan tersebut barulah beliau membuat keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Michael Burgon dan Michael Ruffner yang dikutip oleh Sasa Djuarsa, menjelaskan bahwa komunikasi kelompok merupakan interaksi yang terjalin dari beberapa individu dalam sebuah kelompok guna memperoleh persepsi atau sudut pandang yang sama dalam mencapai sebuah tujuan yang bisa disepakati bersama.

c. Komunikasi Organisasi

Dalam menyelesaikan sebuah permasalahan di MTsN 11 Pidie kepala madrasah juga menerapkan pola komunikasi organisasi dengan mengadakannya kegiatan rapat dan musyawarah untuk bisa mendengarkan dan menampung semua pendapat dari setiap bawahannya untuk menentukan arah kebijakan baru untuk kepentingan bersama, tidak hanya berhubungan dengan permasalahan antar guru tetapi juga untuk kepentingan madrasah pada umumnya. Konsep dari komunikasi organisasi tersebut sesuai dengan pendapat Wiryanto (dalam Khomsahrial Romli, 2011) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah interaksi yang terjalin dalam kelompok formal maupun informal, yang mana komunikasi formal berorientasi pada pemecahan masalah dalam suatu organisasi yang disepakati oleh semua anggota organisasi itu sendiri, seperti peraturan organisasi, pembagian wewenang (koordinasi) pekerjaan atau menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam organisasi tersebut. Sedangkan komunikasi informasi lebih berkaitan dengan aspek sosial dan hubungan antar individu dalam organisasi.

2. Hambatan Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

Kegiatan komunikasi seorang pemimpin termasuk kepala madrasah tidak selamanya berjalan sesuai dengan harapan, sudah menjadi hal yang lumrah bahwa setiap biasa hambatan komunikasi itu merupakan sesuatu yang pasti ada sifatnya dalam berbagai aspek komunikasi kehidupan maupun dunia

organisasi termasuk organisasi pendidikan yang bisa disebabkan oleh berbagai faktor determinasi.

Pada kasus komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh kepala MTsN 11 Pidie maupun guru, seperti: *pertama*, terdapatnya perbedaan pendapat antar sesama guru di MTsN 11 Pidie. Perbedaan pendapat yang sering terjadi antar sesama guru di MTsN 11 Pidie, seperti berkaitan dengan sikap dan respon guru yang tidak setuju dengan aturan tertentu dan juga disebabkan karena respon dari sebagian guru yang mengeluh terhadap minimnya fasilitas yang terdapat di MTsN 11 Pidie.

Kedua, masih kurangnya fasilitas sarana prasarana pendidikan. MTsN 11 Pidie juga masih kekurangan fasilitas seperti: (1) masih kekurangannya alat peraga, yang membuat siswa ataupun guru sulit untuk memperjelas materi pembelajaran yang sudah disampaikan; (2) kurangnya media belajar, seperti MTsN 11 Pidie belum tersedianya media infokus yang membuat suasana belajar mengajar di kelas tidak efektif dan tidak menyenangkan bagi siswa, hal menyebabkan guru berinisiatif sendiri dengan menggunakan media laptop untuk menampilkan dan memperjelas materi pembelajaran kepada siswa. Namun hal tentu saja belum efektif, dikarenakan ukuran layar laptop yang notabenenya adalah berukuran kecil sehingga semua siswa didalam kelas berdesakan maju kedepan untuk melihat gambar yang ditampilkan oleh gurunya pada saat jam pembelajaran sehingga hal ini membuat kegiatan belajar mengajar menjadi tidak kondusif lagi; (3) terdapatnya fasilitas ruang

kelas yang belum selesai dibangun namun harus sudah ditempati oleh siswa untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar, sehingga hal ini membuat kondisi siswa ataupun guru merasa tidak nyaman untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar didalam kelas tersebut.

Ketiga, terdapat guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya, seperti adanya guru mata pelajaran bahasa indonesia yang harus mengajar kesenian serta ada guru bidang studi Bahasa arab harus mengajarkan mata pelajaran Aqidah Akhlak didalam kelas, sehingga hal ini memicu terjadinya protes dan keluhan dari guru karena tidak dapat menguasai kelas dengan baik. Hal ini wajar dikarenakan guru merasa kurang siap dan kurang memahami materi yang akan disampaikan kepada peserta didik pada saat jam pembelajaran di dalam kelas.

3. Solusi Terhadap Hambatan Komunikasi Kepemimpinan dalam Penyelesaian Konflik Antar Guru di MTsN 11 Pidie

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, bahwa kepala madrasah maupun guru di MTsN 11 Pidie mengakui bahwa kendala yang muncul itu seperti adanya perbedaan pendapat, kurangnya fasilitas sarana prasarana serta terdapat guru yang jam mengajarnya tidak sesuai.

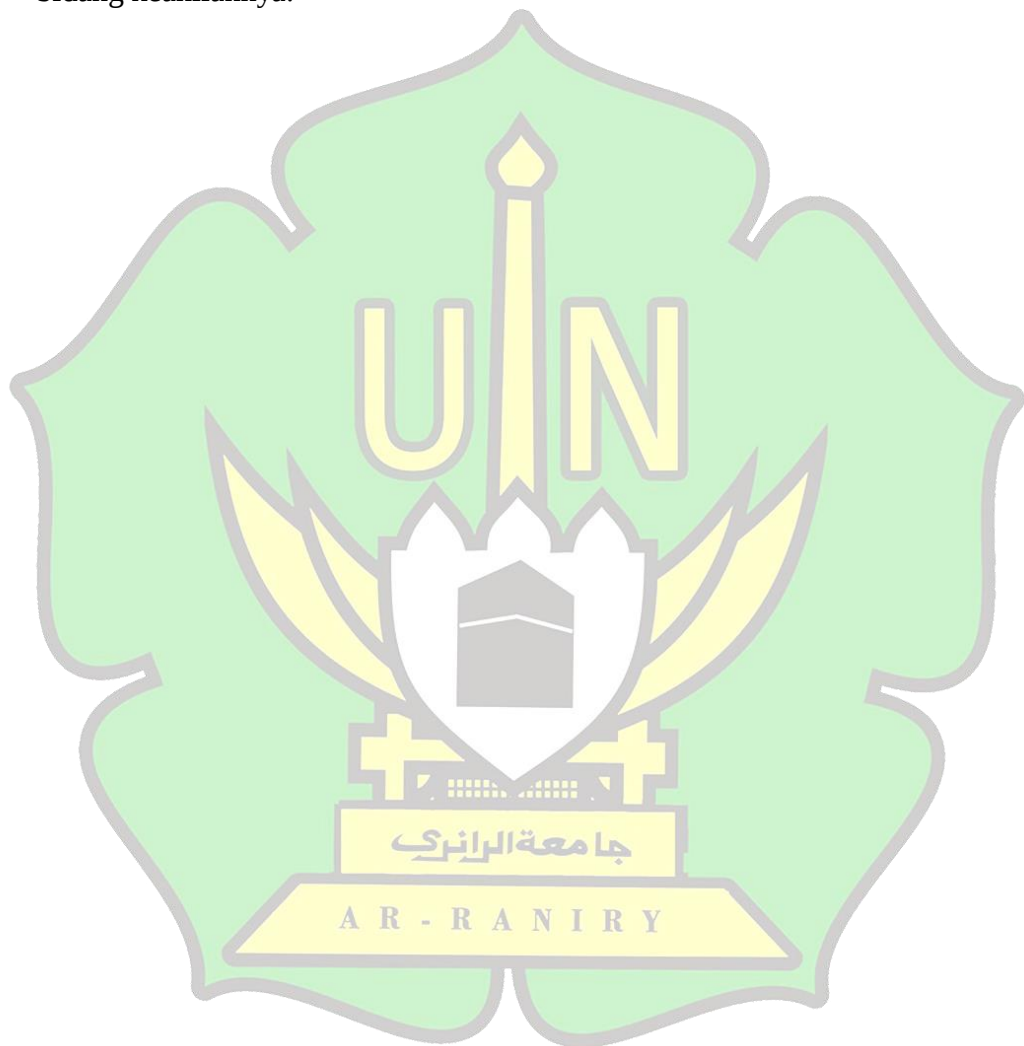
Adapun solusi yang diberikan dalam mengatasi permasalahan tersebut, antara lain: *pertama*, Kepala madrasah melakukan kegiatan musyawarah dengan semua guru. Kegiatan musyawarah ini dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul dengan mencari solusi dari permasalahan tersebut secara bersama-sama, yaitu dengan mendengarkan pendapat dan usulan dari semua guru yang terlibat dalam kegiatan

musyawarah (rapat) tersebut. Hal ini berguna untuk menyamakan persepsi serta sudut pandang dari semua anggota rapat untuk mencari jalan keluar permasalahan yang terjadi di MTsN 11 Pidie. Sehingga nantinya berdasarkan keputusan tersebut diharapkan akan adanya sebuah kebijakan, aturan, wewenang serta solusi baru dari permasalahan yang terjadi yang dapat diterima oleh semua anggota dengan harapan tidak ada lagi permasalahan serupa yang muncul di MTsN 11 Pidie.

Kedua, Terkait dengan guru yang mengeluhkan masih kurangnya fasilitas sarana prasarana, kepala madrasah akan mengajukan proposal dan permohonan ke kantor Kemenag Pidie untuk menambah fasilitas sarana prasarana yang belum memadai di MTsN 11 Pidie. Hal ini menjadi penting untuk dilakukan supaya semangat guru dan siswa dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar menjadi lebih baik dan membuat kegiatan pembelajaran di MTsN 11 pidie dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Ketiga, Melakukan evaluasi untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keahliannya, seperti adanya guru mata pelajaran bahasa indonesia yang harus mengajar kesenian serta ada guru bidang studi Bahasa Arab harus mengajarkan mata pelajaran Aqidah Akhlak didalam kelas. Evaluasi yang dilakukan untuk menganalisis kembali serta mencari solusi supaya permasalahan berkaitan dengan guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang kahliannya bisa diselesaikan, sehingga tidak adanya lagi protes atau keluhan dari guru berhubungan dengan permasalahan tersebut. Dalam kasus

seperti ini biasanya beberapa alternatif dalam menyelesaikan permasalahan tersebut, seperti (1) Seharusnya pihak madrasah dapat membuka lowongan atau perekrutan guru yang sesuai pada bidangnya; ataupun (2) MTsN 11 Pidie memberikan pelatihan pendidikan kepada setiap guru yang sesuai dengan bidang keahliannya.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang lakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, meliputi: *Pertama*, komunikasi interpersonal (*communication interpersonal*). *Kedua*, komunikasi kelompok (*group communication*). *Ketiga*, komunikasi organisasi (*organizational communication*).
2. Hambatan komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru d MTsN 11 Pidie, meliputi: *pertama*, terdapatnya perbedaan pendapat antar sesama guru di MTsN 11 Pidie. *Kedua*, masih kurangnya fasilitas sarana prasarana pendidikan. *Ketiga*, terdapat guru yang mengajar yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Solusi terhadap kendala yang dihadapi dalam komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie, seperti: *pertama*, kepala madrasah melakukan musyawarah dengan guru untuk menyelesaikan permasalahan dan mencari solusi bersama-sama. *Kedua*, pihak MTsN 11 Pidie akan mengajukan proposal dan permohonan ke kantor Kemenag Pidie untuk penambahan fasilitas sarana prasarana yang belum memadai. *Ketiga*, Melakukan evaluasi untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya.

B. Saran

1. Diharapkan kepada kepala MTsN 11 Pidie untuk terus berusaha membina proses komunikasi yang terjalin antar guru di MTsN 11 Pidie agar tidak timbulnya lagi konflik-konflik lainnya.
2. Diharapkan juga kepada kepala MTsN 11 Pidie untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, sehingga hal ini bisa menimalisir keluhan dari guru yang bersangkutan.
3. Masing-masing guru hendaknya menjaga *mood* agar selalu ramah. Hal ini berguna untuk sebagai bentuk pencegahan terjadinya konflik sesama guru dan juga sebagai langkah awal membina hubungan kerja yang lebih harmonis.
4. Bagi kepala madrasah agar dapat memenuhi fasilitas sarana dan prasarana yang belum memadai di MTsN 11 Pidie dengan mengajukan permohonan kepada pemerintah Pidie, supaya kegiatan pendidikan bisa berjalan dengan efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan semangat guru dalam melaksanakan tugasnya serta terwujudnya kualitas pendidikan lebih baik kedepannya.
5. Bagi peneliti lainnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber yang berkaitan dengan komunikasi kepemimpinan maupun pengelolaan konflik, selain itu harus lebih mempersiapkan diri dalam proses pengumpulan data di lapangan sehingga penelitian dapat dilakukan dengan baik dan tidak terkendala dengan permasalahan teknis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, dkk. (2008). *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Baharudin dan Umiarso, (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Ar Ruzz Media.
- Budyatna, Muhammad. dan Ganiem, Leila Mona. (2011). *Teori Komunikasi Antarpribadi*, Cet. I, Edisi. I, Jakarta: Kencana.
- Cangara, Hafied. (2011). *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Cet. XII, Jakarta: Rajagrafindo.
- Darajat, Zakiah. (2006). *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Effendy & Onong Uchjana, (2009). *Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gitosudarmo & Sudita, (2000). *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE.
- Harnby, A.S, (1990). *Oxford Edvanded Dictionary of English*, London. Oxford University Press.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakata: Bumi Aksara.
- lawang, Robert. (1994). *Buku Materi Pokok Pengantar Sosiologi*, Jakarta: universitas terbuka.
- Liliweri, Alo. (2009). *Dasar-dasar Komunikasi Antarbudaya*, Cet. IV Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lumentut, Gracia Febrina. dkk, (2017). *Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi Unsrat*. (e-journal "Acta Diurna" Volume VI. No. 1.
- Miles dan Huberman, (1992). *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press.

- Moleong, Laxy J. (2005). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Muhammad, A. (2005). *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi, (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyana, Deddy. (2010). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosdakarya.
- Naim, N. (2011). *Dasar-dasar Komunikasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Narwoko J. Dwi dan Suyanto, Bagong. (2005). *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nasikun, (2003). *Sistem Sosial Indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nazir, Muhammad. (1985). *Metode Penelitian, Cet 1*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurkholis, (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah; Teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo.
- Pace & Faules, (2006). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (alih bahasa Deddy Mulyana), Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Pohan, Rusdin. (2007). *Metodologi Penelitian*, Banda Aceh: Ar-Rijal.
- Riduwan, (2012). *Pengantar Statistika Sosial*, Bandung: Alfabeta.
- Rochaety, E. dkk. (2008). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Cet. I, Edisi. I Jakarta: Grasindo.
- Saefullah, Ujang. (2007). *Kapita Selekta Komunikasi Pendekatan Budaya dan Agama* Cet. I, Bandung: Simbiosis Rekatama Media.

- Sendjaja, Sasa Djuarsa. (2004). *Modul Teori Kumunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Setiadi, Elly M. dan Kolip, Usman. (2011). *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi, dan Pemecahannya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Shulhan, Muwahid. (2013). *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatakan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras.
- Soekanto, Soerjono. (1993). *Kamus Sosiologi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soekanto, Soerjono. (1993). *Kamus Sosiologi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rahmi, Sri. 2014. *Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Stanley J. Baran, (2009). *Introduction to Mass Communication Media Literacy and Culture*, Edition. 5, New York: McGraw-Hill.
- Stoner J.A.F. (1992). *Manajemen*, (alih bahasa Agus Maulana), Jakarta: Erlangga.
- Sugiono, (2013). *Cara Mudah Menyusun:Skripsi, Tesis, dan Disertasi*, Bandung: Alfabeta.
- Susanto, Eko Harry. (2010). *Komunikasi Manusia Esensi dan Aplikasi dalam Dinamika Sosial Ekonomi Politik*, Edisi. I, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sutaryo, (2005). *Sosiologi Komunikasi*, Yogyakarta: Arti Bumi Intaran.
- Sutopo, (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- usman, Husaini. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Vardiansyah, Dani. (2008). *Filsafat Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, Cet. II, Jakarta: Indeks.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grapindo Persada.
- Werner J. Severin dan James W. (2011). Tankard, *Teori Komunikasi, Sejarah, Metode, dan Terapan di dalam Media Massa*, Cet. V, Edisi. V, Jakarta: Kencana.

Yukl, (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks.

Zeitlin, Irving M. (1998). *Memahami Kembali Sosiologi*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.



KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM PENYELESAIAN KONFLIK ANTAR GURU DI
MTsN 11 PIDIE

No	Rumusan masalah	Indikator	Pertanyaan		
			Kepala madrasah	Guru	Guru
1	Bagaimana pola komunikasi kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?	komunikasi intrapersonal	1. Apakah bapak pernah melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya konflik di sekolah? 2. Bagaimana sikap bapak dalam mengatasi jika terjadi konflik antar guru?	1. Apakah kepala MTsN 11 Pidie pernah melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya konflik di sekolah? 2. Bagaimana sikap kepala madrasah mengatasi jika terjadi konflik antar guru?	1. Apakah kepala MTsN 11 Pidie pernah melakukan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya konflik di sekolah? 2. Bagaimana sikap kepala madrasah mengatasi jika terjadi konflik antar guru?
		komunikasi interpersonal	1. Apakah bapak melakukan tindakan mediasi jika terjadi konflik di sekolah? 2. Bagaimana cara bapak	1. Apakah kepala MTsN 11 Pidie melakukan tindakan mediasi jika terjadi konflik di sekolah?	1. Apakah kepala MTsN 11 Pidie melakukan tindakan mediasi jika terjadi konflik di sekolah?

		mengelola hubungan dengan guru-guru jika terlibat konflik serta melakukan kesalahan?	2. Bagaimana cara kepala MTsN 11 Pidie mengelola hubungan dengan guru-guru yang pernah terlibat konflik serta melakukan kesalahan?	2. Bagaimana cara kepala MTsN 11 Pidie mengelola hubungan dengan guru-guru yang pernah terlibat konflik serta melakukan kesalahan?
komunikasi kelompok	1. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi apakah bapak mengikut sertakan semua guru untuk mencari solusi dalam permasalahan tersebut? 2. Ketika bapak melakukan	1. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi apakah kepala madrasah sering mengikut sertakan semua guru untuk mencari solusi dalam permasalahan tersebut?	1. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi apakah kepala madrasah sering mengikut sertakan semua guru untuk mencari solusi dalam permasalahan tersebut? 2. Ketika kepala madrasah	1. Dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi apakah kepala madrasah sering mengikut sertakan semua guru untuk mencari solusi dalam permasalahan tersebut? 2. Ketika kepala madrasah

		musyawarah dengan guru bagaimana mengambil sebuah keputusan?	melakukan musyawarah dengan guru bagaimana cara beliau mengambil sebuah keputusan?	melakukan musyawarah dengan guru bagaimana cara beliau mengambil sebuah keputusan?
	komunikasi organisasi	1. Dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang ada di MTsN 11 Pidie sikap dan pertimbangan bagaimana yang akan bapak lakukan dalam menyelesaikan masalah tersebut?	1. Dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang ada di MTsN 11 Pidie sikap dan pertimbangan bagaimana yang pernah kepala madrasah lakukan dalam menyelesaikan masalah tersebut?	1. Dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yang ada di MTsN 11 Pidie sikap dan pertimbangan bagaimana yang pernah kepala madrasah lakukan dalam menyelesaikan masalah tersebut?
2. Bagaimana hambatan	perbedaan pendapat	1. Dalam penyelesaian konflik ini apakah pernah	1. Dalam penyelesaian konflik ini apakah pernah ada	1. Dalam penyelesaian konflik ini apakah pernah ada

	kepemimpinan dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?	perbedaan latar belakang kebijakan kepala sekolah	ada kendala yang bapak hadapi? 2. Apa-apa saja kendala yang bapak hadapi dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar guru tersebut?	kendala yang kepala MTsN 11 Pidie hadapi? 2. Apa-apa saja kendala yang bapak/ibu hadapi dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar guru tersebut?	kendala yang kepala MTsN 11 Pidie hadapi? 2. Apa-apa saja kendala yang bapak/ibu hadapi dalam penyelesaian konflik yang terjadi antar guru tersebut?
3.	Bagaimana solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan dalam menyelesaikan konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?	Solusi terhadap hambatan komunikasi kepemimpinan	1. Bagaimana cara bapak mengatasi kendala yang terjadi dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?	1. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala yang terjadi dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?	1. Bagaimana cara bapak/ibu mengatasi kendala yang terjadi dalam penyelesaian konflik antar guru di MTsN 11 Pidie?

Mengetahui,
Pembimbing II skripsi

Dr. Sri Rahmi, M.A
NIP: 197704162007102001

DAFTAR DOKUMENTASI PENELITIAN DI MTsN 11 PIDIE



Wawancara dengan kepala MTsN 11 Pidie



Wawancara dengan Guru MTsN 11 Pidie



Wawancara dengan guru MTsN 11 Pidie



Halaman MTsN 11 Pidie

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Faisal
NIM : 140 206 031
Tempat Tanggal Lahir : Reubat 17 november 1996
Alamat Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Ar-Raniry (UIN)
Darussalam Banda Aceh
Fakultas / Jurusan : Tarbiyah / Manajemen Pendidikan Pendidikan (MPI)
Tahun Angkatan : 2014
Alamat Asal : Ds. Reubat Kecamatan Mutiara Timur Kabupaten
Pidie
Telp/Hp : 082319535335
Email : faisalx46@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

SD : SD Reubat Tahun Lulus: 2008
SLTP : MTsN 2 Pidie Tahun Lulus: 2011
SLTA : MAN 1 Pidie Tahun Lulus: 2014
Perguruan Tinggi : UIN Ar-Raniry Banda Aceh

DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Drs Ilyas muhammad
Nama Ibu : Darmawati
Pekerjaan Ayah : PNS
Pekerjaan Ibu : PNS
Alamat Lengkap : Ds. Reubat Kecamatan Mutiara Timur Kabupaten
Pidie

A R - R A N I R Y

Banda Aceh, 17 Desember 2018

Penulis,

Faisal