

**STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DAN GURU  
DALAM PENYELESAIAN KONFLIK DI MADRASAH  
TSANAWIYAH RAUDLATUL ISLAM  
SENENG KRUCIL PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

**Yuliatin Ningsih**  
NIM. 084 123 019

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
September 2016**

**STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DAN GURU  
DALAM PENYELESAIAN KONFLIK DI MADRASAH  
TSANAWIYAH RAUDLATUL ISLAM  
SENENG KRUCIL PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

**Yuliatin Ningsih**  
NIM. 084 123 019

Disetujui Pembimbing

**Drs. H. Ainur Rafik, M.Ag**  
NIP. 19640505 199003 1 005

**STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DAN GURU  
DALAM PENYELESAIAN KONFLIK DI MADRASAH  
TSANAWIYAH RAUDLATUL ISLAM  
SENENG KRUCIL PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

telah diujikan dan diterima untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S. Pd)  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan Kependidikan Islam  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Hari : Selasa  
Tanggal : 27 September 2016

Tim Penguji

Ketua

Abd. Rahim, S.Si., M.Si  
NIP. 19710718 200003 1 001

Sekretaris

Subakri, M.Pd.I  
NIP. 19750721200701 1 032

Anggota:

1. Dr. Hj. Titiek Rohanah H., M.Pd
2. Drs. H. Ainur Rafik, M.Ag

Menyetujui

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan



H. Abdullah, S.Ag., M.HI  
NIP. 197602032 00212 1 003

## MOTTO

❦ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: “sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Tim Pelaksana Pentashih Mushaf Al-Qur'an, *Mushaf Aisyah Al-Qur'an dan Terjemah Untuk Wanita*, (Bandung: Penerbit Hilal, 2010),6.

## ABSTRAK

Yuliatin Ningsih.2016: *Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.*

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan berorganisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok atau organisasi. Konflik selalu melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan pemicunya. Oleh karena itu dibutuhkan strategi komunikasi yang baik untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di antara kepala madrasah dan guru yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi atau sulitnya membangun komunikasi yang harmonis antara keduanya.

Dari uraian di atas maka fokus penelitian ini adalah: (1) Bagaimana strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo? (2) Apa sajakah bentuk-bentuk konflik yang terjadi antara kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo? (3) Faktor Apa sajakah yang menjadi penghambat dan pendukung komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Seneng Krucil Probolinggo?

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo. (2) Mengidentifikasi bentuk-bentuk konflik yang terjadi dikalangan kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo. (3) Mendeskripsikan faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dan pendukung komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di madrasah tsanawiyah Seneng Krucil Probolinggo.

Adapun metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *field research* dan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang dalam teknisnya memilih orang-orang yang mengerti dengan objek yang akan diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi dan dokumenter. Untuk analisis data menggunakan deskriptif kualitatif dengan metode validitas triangulasi sumber. Langkah-langkah yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: (1) Strategi komunikasi yang digunakan kepala madrasah dan guru di madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam menggunakan strategi komunikasi tatap muka dan strategi komunikasi bermedia. (2) Bentuk konflik yang terjadi dimadrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam yaitu, konflik antar guru, konflik antar siswa, konflik antar guru dan siswa, dan konflik antar kepala madrasah dan guru.(3) faktor pendukung komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam adalah pemilihan bahasa yang tepat, pemahaman pesan, dan media dalam penyampaian pesan. Sedangkan hambatannya adalah kurang memahami bahasa Indonesia dan kurangnya minat baca warga madrasah.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.

Komunikasi adalah alat (instrumen) yang dipakai manusia untuk melangsungkan interaksi sosial, baik secara individu dengan individu, individu dengan kelompok ataupun kelompok dengan kelompok. Komunikasi adalah arus yang telah mengalir sepanjang sejarah manusia, yang selalu memperluas wawasan seseorang dengan jalur-jalur informasinya.<sup>1</sup>

*Redding* dan *Sanborn* mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Beberapa bidang yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level / tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*, (Malang: UPT Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang, 2013), 3.

<sup>2</sup> Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, 5.

Demikian pula strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata, bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu yang bergantung dari situasi dan kondisi.<sup>3</sup>

Di dalam lembaga pendidikan, atau madrasah, dikenal adanya kepala madrasah dan guru. Kepala madrasah dan guru merupakan dua elemen penting dalam sistem penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Kepala madrasah hendaknya memiliki kemampuan mengatur, menjamin, dan mengarahkan guru-guru agar dapat sesuai menjalankan tugasnya sebagai guru yaitu mendidik para siswa agar terarah dan terbimbing.

Kepala madrasah merupakan faktor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang menentukan bagaimana tujuan pendidikan madrasah pada umumnya yang harus direalisasikan, baik madrasah negeri maupun swasta. Kepala madrasah dituntut senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Kinerja kepala madrasah dalam kaitannya dengan manajemen adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan atau melaksanakan manajemen

---

<sup>3</sup>Onong uchana Effendy, *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi* (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti,2003,)300.

disebuah madrasah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat al-Baqoroh ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat: ”Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang kholifah dimuka bumi.” mereka berkata: ”Mengapa engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau?” Tuhan berfirman: ”Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”<sup>4</sup>

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah menciptakan seorang khalifah yang dalam hal ini diartikan sebagai pemimpin. Pemimpin dalam konteks ini adalah orang yang memiliki kewenangan untuk memimpin dan mengambil keputusan dalam urusan manusia. Dalam dunia pendidikan pemimpin diartikan sebagai kepala madrasah yang memiliki kewenangan dalam setiap kebijakan madrasah.

Namun, juga disadari bahwa hubungan komunikasi antar kepala madrasah dan guru tidak selamanya terjadi secara harmonis, tetapi juga ada kalanya terdapat suatu konflik atau gap yang bisa menyebabkan pecahnya keharmonisan hubungan keduanya baik secara lembaga maupun secara personal. Tentu saja ini diakibatkan adanya kesalahan dalam bercakap dan

<sup>4</sup>Tim pelaksana pentashih mushaf Al-qur'an, *Mushah Aisyah Al-qur'an dan terjemah wanita*, 6.



manajemen komunikasi di antara keduanya. Penelitian ini akan berusaha mencari faktor penentu dan juga penghambat hubungan komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Hal ini tercantum dalam peraturan menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 BAB II pasal 3 tentang tugas dan fungsi kepala madrasah adalah:

“Kepala madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin, dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada madrasah berdasarkan standar nasional pendidikan.”<sup>5</sup>

Tidak semua kepala madrasah memiliki atau mampu mengendalikan sebuah konflik baik yang sudah terjadi ataupun yang belum terjadi. Sekolah yang baik adalah sekolah yang salah satunya adalah memiliki kemampuan untuk mengendalikan konflik, atau dengan kata lain memiliki manajemen konflik yang baik. Karena sekolah yang memiliki manajemen konflik yang baik tentunya memiliki strategi-strategi dalam mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan. Contohnya seperti tawuran pelajar, tidak semua sekolah mampu menangani tawuran pelajar yang sering kita jumpai saat ini.

Oleh karena itu, dibutuhkan strategi komunikasi yang baik untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di antara kepala madrasah dan guru yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi atau sulitnya membangun komunikasi yang harmonis antara keduanya. Strategi komunikasi pada

---

<sup>5</sup> Sekretariat Republik Indonesia Undang-undang No. 29 Tahun 2014 tentang tugas dan fungsi kepala madrasah.

dasarnya bisa diaplikasikan untuk banyak hal, bukan hanya untuk komunikasi itu sendiri, tapi juga bisa digunakan oleh lembaga-lembaga yang berusaha mendapatkan dukungan dari masyarakat.<sup>6</sup>

Konflik secara etimologis, konflik dari asal kata “*confligere, conflict*” artinya: pertentangan, pertikaian, bertolak belakang, dan benturan. Jadi, konflik dapat diartikan sebagai suatu perselisihan atau perbedaan paham antara seseorang pada orang lain atau seorang pada kelompok dan sebaliknya sehingga melahirkan ketidak harmonisan dalam komunikasi organisasi.<sup>7</sup>

Konflik organisasi adalah masalah yang kerap kali muncul dalam tubuh organisasi yang diakibatkan karena perbedaan-perbedaan tujuan, kepentingan dan nilai-nilai yang masing-masing dari komponen tersebut tidak berjalan seiring antara harapan dan hasil yang diraihnya.<sup>8</sup>

Konflik dalam suatu organisasi atau dalam hubungan antar kelompok adalah sesuatu yang tidak dapat kita hindarkan. Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut, jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian, maka keahlian untuk mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap kepala madrasah.

Konflik terjadi ketika adanya sebuah perbedaan baik dalam berpendapat maupun dalam aspek-aspek lain dalam sebuah organisasi.

Konflik tidak hanya terjadi dalam suatu organisasi saja, melainkan juga bisa terjadi di manapun. Misalnya, juga terjadi di lingkungan masyarakat,

---

<sup>6</sup>Effendy, *Ilmu Teori*, 301.

<sup>7</sup>Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, 293.

<sup>8</sup>Ibid., 292.

perusahaan, sekolah, dan dimana saja tempat kita berada selama masih ada kehidupan, akan terus ada sebuah permasalahan dan terbebas dari permasalahan, hal tersebutlah yang seringkali mendatangkan konflik.

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan berorganisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok atau organisasi. Konflik selalu melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan pemicunya.<sup>9</sup>

Oleh karena itu, dibutuhkan strategi komunikasi yang baik untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di antara kepala sekolah dan guru yang disebabkan oleh kurangnya komunikasi atau sulitnya membangun komunikasi yang harmonis antara keduanya.

Sebagaimana dalam firman Allah, Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 90 yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya: “sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.<sup>10</sup>

Dalam ayat tersebut Allah memerintahkan kepada manusia untuk berlaku adil, berbuat kebajikan, tidak berbuat keji, kemungkaran dan

<sup>9</sup> Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, 294.

<sup>10</sup> Tim pelaksana pentashih mushaf Al-qur'an, *Mushah Aisyah Al-qur'an dan terjemah wanita*, 277.

permusuhan. Konteks ini menjelaskan bahwa Allah melarang manusia melakukan permusuhan yang kita pahami sebagai sebuah konflik. Oleh karena itu, jika terjadi konflik maka hendaknya segera diselesaikan agar tidak terjadi permusuhan yang sangat dilarang oleh Allah SWT.

Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Probolinggo merupakan salah satu sekolah yang berada di daerah Seneng Krucil Probolinggo yang memiliki manajemen konflik yang baik dan cara membangun komunikasi yang harmonis antara kepala madrasah dan guru untuk mengantisipasi adanya konflik yang dilatar belakangi oleh kurangnya komunikasi di antara kepala madrasah dan guru.

Oleh Karena itu, berdasarkan pemaparan atau gambaran di atas peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian terhadap permasalahan tersebut serta penyelesaiannya dan membahasnya dalam bentuk skripsi yang berjudul: Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

IAIN JEMBER

## B. Fokus Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian. Bagian ini mencantumkan semua fokus permasalahan yang akan dicari.<sup>11</sup>

Jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.<sup>12</sup>

1. Apa sajakah bentuk-bentuk konflik yang terjadi antara kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo?
2. Bagaimana strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo?
3. Faktor Apa sajakah yang menjadi penghambat dan pendukung komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Seneng Krucil Probolinggo?

## C. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi bentuk-bentuk konflik yang terjadi dikalangan kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

---

<sup>11</sup>Dadang Suhardan, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 277.

<sup>12</sup>Tim Penyusun Pedoman Karya Ilmiah STAIN Jember, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah* (Jember: STAIN Press, 2015), 44.

2. Mendeskripsikan strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.
3. Mendeskripsikan faktor apa sajakah yang menjadi penghambat dan pendukung komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Kegiatan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat memberikan manfaat dan kontribusi pemikiran bagi peneliti pribadi maupun seluruh pihak yang bersangkutan. Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini merupakan media untuk menambah khazanah keilmuan tentang pentingnya pendidikan bagi setiap masyarakat untuk bekal masa depan yang lebih baik.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan memberikan sumbangan bagi peneliti yang sejenis , dalam rangka pengembangan masyarakat terhadap ilmu pendidikan
- c. Untuk memperkaya khazanah pustaka di Lembaga Perguruan Tinggi khususnya IAIN Jember.



## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi peneliti:

- 1) Untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman tentang penulisan karya ilmiah sebagai bekal awal untuk mengadakan penelitian lain di masa yang akan datang.
- 2) Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi komunikasi Kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik Di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo

### b. Bagi Lembaga ( IAIN Jember )

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan informasi dalam rangka menciptakan dan mengembangkan dinamika budaya intelektual masyarakat kampus.

### c. Bagi Madrasah Raudlatul Islam

Penelitian ini diharapkan dapat menambah keharmonisan antara kepala madrasah dan guru dalam menjalin hubungan komunikasi di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam dalam penyelesaian konflik tersebut.

## E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisikan tentang pengertian istilah-istilah yang penting menjadi titik perhatian peneliti. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahan pemahaman terhadap makna istilah sebagaimana di maksud oleh peneliti.

Adapun tujuannya tidak lain adalah untuk memudahkan para pembaca memahami secara komprehensif terhadap maksud kandungan serta alur pembahasan bagi judul karya ilmiah ini. Selanjutnya, akan di jabarkan mengenai beberapa istilah pokok yang terdapat dalam judul ini yakni sebagai berikut:

#### 1. Strategi Komunikasi

Strategi merupakan tata cara atau jalan yang harus dilalui atau ditempuh untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Komunikasi adalah proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Adapun strategi komunikasi adalah paduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai satu tujuan. Dalam penelitian ini, strategi komunikasi adalah strategi komunikasi yang digunakan oleh Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

#### 2. Penyelesaian Konflik

Konflik merupakan kegiatan atau perseteruan antara dua kelompok atau lebih yang saling bertikai dikarenakan perbedaan pendapat yang terjadi baik di lingkungan masyarakat, agama, perusahaan, sekolah, dan tempat-tempat lain yang memungkinkan terjadi sebuah konflik. Penyelesaian konflik adalah proses menyelesaikan konflik atau permasalahan yang terjadi, dalam penelitian ini adalah penyelesaian

konflik yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

Jadi, yang dimaksudkan dengan judul strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik yaitu seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa sanya komunikasi yang ada di madrasah tersebut antara kepala madrasah dengan guru itu kurang efektif. Adapun penyelesaiannya yaitu dengan cara bermusyawarah bersama untuk menyelesaikan konfliknya.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika skripsi merupakan garis besar isi dalam skripsi yang bertujuan untuk memudahkan dalam memahami isi skripsi secara keseluruhan. Sistematika skripsi dalam penelitian strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagian awal skripsi**

Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman motto dan persembahan, kata pengantar dan daftar isi.

##### **2. Bagian inti skripsi**

a) Bab satu, membahas tentang latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

b) Bab dua, merupakan bahan rujukan (kajian kepustakaan) yang menjelaskan tentang pengertian strategi komunikasi kepala madrasah

dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

- c) Bab tiga, membahas tentang metode penelitian yang meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data tahap-tahap penelitian.
- d) Bab empat, membahas tentang penyajian data dan analisis yang meliputi: gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis dan pembahasan temuan.
- e) Bab lima, merupakan bab penutup, yang berisi tentang kesimpulan penelitian dan saran.

### 3. Bagian akhir skripsi

Berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran yang mendukung dalam skripsi.

IAIN JEMBER

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.<sup>1</sup> Kajian yang mempunyai relasi atau keterkaitan dengan kajian ini antara lain:

1. Lutfi Kartika, 2012. Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di SDN Kupang 03 Kecamatan Pakem Kabupaten Bondowoso Tahun 2011/2012.<sup>2</sup>

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di SDN Kupang 03. 1) Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah. 2) Untuk mengetahui apakah usaha-usaha yang dilakukan Kepala Sekolah, dan 3) Untuk mengetahui

---

<sup>1</sup>Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: STAIN Press, 2015), 45-46.

<sup>2</sup> Lutfi Kartika, "Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di SDN Kupang 03 Kecamatan Pakem Kabupaten Bondowoso Tahun 2011/2012, Fakultas Tarbiyah dan ilmu keguruan IAIN Jember, (Jember: 2012).

faktor-faktor apa saja yang menghambat dan mendukung Kepala Sekolah dalam menyelesaikan manajemen Konflik di SDN Kupang 03 Kecamatan Pakem Kabupaten Bondowoso Tahun 2011/2012.

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena metode pemecahan masalah yaitu dengan menggambarkan atau mendeskripsikan dengan kata-kata terkait subjek dan objek penelitian yang dihasilkan melalui fakta yang sesungguhnya. Sedangkan metode yang digunakan dalam dalam pengumpulan data, yaitu dengan: observasi, interview, dan dokumentasi. Adapun analisa data memakai deskriptif dimana sampelnya menggunakan purposive sampling, sedangkan untuk mengecek keabsahan data yang diperoleh adalah dengan menggunakan triangulasi sumber.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa: Peran Bapak Abdul Gani sebagai Kepala SDN Kupang 03 selama kurang lebih lima tahun, telah banyak perubahan, seperti: 1) Seperti dibangunnya gedung Sekolah pada tahun 2010 dan tahun 2012 bulan mei s/d Juni kemarin. 2) Sudah aktifnya keaktifan belajar mengajar (KBM) yang sudah sesuai jadwal, walaupun ada sebagian guru mengajar tidak sesuai dengan jadwal. 3) Kepemimpinan Kepala Sekolah terlalu fokus pada pembangunan infrastruktur dan kurang keterbukaan dari Kepala SDN pada sebagian guru TK PGRI.

Persamaan skripsi ini dengan skripsi yang ditulis oleh peneliti yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan sama-sama



membahas tentang manajemen konflik. Perbedaannya skripsi diatas kepala madrasah berperan aktif dalam penyelesaian konfliknya, sedangkan skripsi peneliti membahas tentang konflik akan tetapi penyelesaian konfliknya dilakukan dengan strategi komunikasi kepala madrasah.

2. Irfan Febrianto, 2014. *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015.*<sup>3</sup>

Fokus penelitian yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1.) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Perencanaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015. 2.) Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pengelolaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015. 3.) Faktor-faktor Apa Saja yang Menghambat dan Mendukung Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015.

Tujuan penelitian ini adalah: 1.) Untuk mendeskripsikan Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Perencanaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015. 2.) Untuk mendeskripsikan Bagaimana Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam

---

<sup>3</sup>Irfan Febrianto, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015, Fakultas Tarbiyah dan ilmu keguruan IAIN Jember, (Jember: 2014),i.

Pengelolaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015. 3.) Untuk mendeskripsikan Faktor-faktor Apa Saja yang Menghambat dan Mendukung Kepala Madrasah dalam Manajemen Konflik Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015.

Berdasarkan analisis data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa: kepemimpinan Bapak Sufyan sebagai kepala Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Selama Kurang lebih lima tahun, telah banyak perubahan, Seperti: 1.) Dibangunnya infrastruktur sekolah yang bertujuan untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan. 2.) Sudah aktifnya proses keaktifan belajar mengajar yang sudah sesuai jadwal, walaupun ada sebagian guru yang mengajar kurang sesuai dengan jadwal. 3.) Kepemimpinan kepala madrasah terlalu fokus pada pembangunan infrastruktur dan kurangnya keterbukaan dari kepala madrasah pada sebagian guru.

Persamaan skripsi ini dengan skripsi yang ditulis oleh peneliti yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya skripsi diatas membahas tentang manajemen konflik dan penyelesaian konfliknya melalui gaya kepemimpinan kepala madrasah saja, sedangkan skripsi peneliti membahas tentang konflik akan tetapi penyelesaian konfliknya dilakukan dengan strategi komunikasi kepala madrasah.

3. Tegas Kuncoro, 2014. Strategi penyelesaian Konflik Internal Umat Islam (Kajian Tematik Pada Surah Al-Hujurat Ayat 9-12).<sup>4</sup>

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mendeskripsikan hal-hal yang dapat melatar belakangi timbulnya konflik internal Umat Islam menurut Al-qur'an; 2) Untuk mendeskripsikan tentang siapa saja yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan konflik internal Umat Islam menurut Surat Al-Hujurat 9-12; 3) Untuk mendeskripsikan langkah-langkah strategis dalam penyelesaian konflik internal Umat Islam berdasarkan Surat Al-hujurat 9-12.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif yaitu sebuah penelitian sebatas analisa dan pendeskripsian terhadap suatu tema yang diteliti. Metode dalam penelitian ini adalah penelitian pustaka (library research). Penelitian ini tidak membatasi literature yang digunakan sebagai sumber penelitian. Sehingga dapat diperoleh data dari berbagai kitab tafsir, kitab hadist, dan buku-buku lainnya yang relevan dengan masalah yang diteliti. Adapun metode penelitian yang digunakan selanjutnya adalah metode maudlu'i dengan cara mengumpulkan data dan informasi dari bermacam-macam material yang terdapat diruang perpustakaan, seperti: buku-buku, majalah, dokumen, catatan, kisah-kisah sejarah dan lain sebagainya yang relevan dengan pokok permasalahan yang diteliti.

---

<sup>4</sup> Tegas Kuncoro, “ *Strategi penyelesaian Konflik Internal Umat Islam (Kajian Tematik Pada Surah Al-Hujurat Ayat 9-12)*, Jurusan Ushuluddin dan Dakwah IAIN Jember, (Jember: 2014),i.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa : konflik dan kekerasan sebagai buah dari konflik yang terjadi diantara umat Islam dilatarbelakangi oleh hal-hal antara lain: a) egoisme pribadi individu maupun golongan; b) perselisihan pendapat; c) perebutan hak milik; d) persaingan ekonomi dan status sosial; e) kesalahpahaman (*miss communication*); f) ketersinggungan; g) buruk sangka; h) persaingan politik dan ambisi kekuasaan; i) perbedaan penafsiran terhadap sumber hukum Islam (Al-qur'an dan sunnah) sesuai ijtihad masing-masing yang berpengaruh di dalam masing-masing golongan umat Islam; j) adanya klaim golongan paling benar dan yang lain pasti salah.

Persamaan skripsi ini dengan skripsi yang ditulis oleh peneliti yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan sama-sama membahas tentang manajemen konflik. Perbedaannya skripsi diatas tentang penyelesaian konflik internal umat islam yang mengkaji surat Al-Hujurat ayat 9-12, sedangkan skripsi peneliti tentang penyelesaian konflik yang ada di lembaga pendidikan atau madrasah.

**Tabel 2.1**  
**Kajian Terdahulu**

No.	Penelitian terdahulu	Penulis	Tahun terbit	Hasil penelitian
1	Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di SDN Kupang 03 Kecamatan Pakem Kabupaten Bondowoso Tahun 2011/2012.	Lutfi Kartika	2012	Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa: Peran Bapak Abdul Gani sebagai Kepala SDN Kupang 03 selama kurang lebih lima tahun, telah banyak perubahan, seperti: 1) Seperti dibangunnya gedung Sekolah pada tahun 2010 dan tahun 2012 bulan mei s/d Juni kemarin. 2) Sudah aktifnya keaktifan belajar mengajar (KBM)

				<p>yang sudah sesuai jadwal, walaupun ada sebagian guru mengajar tidak sesuai dengan jadwal. 3) Kepemimpinan Kepala Sekolah terlalu fokus pada pembangunan infrastruktur dan kurang keterbukaan dari Kepala SDN pada sebagian guru TK PGRI.</p>
2	<p>Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015.</p>	<p>Irfan Febrianto</p>	<p>2014</p>	<p>Dari analisis data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa: Kepemimpinan Bapak Sufyan sebagai Kepala Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Selama Kurang lebih lima tahun, telah banyak perubahan, Seperti: 1.) Dibangunnya infrastruktur sekolah yang bertujuan untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan. 2.) Sudah aktifnya proses keaktifan belajar mengajar yang sudah sesuai jadwal, walaupun ada sebagian guru yang mengajar kurang sesuai dengan jadwal. 3.) Kepemimpinan Kepala Madrasah terlalu fokus pada pembangunan infrastruktur dan kurangnya keterbukaan dari Kepala Madrasah pada sebagian Guru.</p>
3.	<p>Strategi penyelesaian Konflik Internal Umat Islam( Kajian Tematik Pada Surah Al-Hujurat Ayat 9-12).</p>	<p>Tegas kuncoro</p>	<p>2014</p>	<p>Penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa : konflik dan kekerasan sebagai buah dari konflik yang terjadi diantara umat Islam dilatarbelakangi oleh hal-hal antara lain: a. egoisme pribadi individu maupun golongan; b. perselisihan pendapat; c. perebutan hak milik; d. persaingan ekonomi dan status sosial; e. kesalahpahaman (<i>miss communication</i>); f. ketersinggungan; g. buruk sangka; h. persaingan politik dan ambisi kekuasaan; i. perbedaan penafsiran terhadap sumber hukum Islam (Al-qur'an dan sunnah) sesuai ijtihad masing-masing yang berpengaruh didalam masing-masing golongan umat Islam; j. adanya klaim golongan paling benar dan yang lain pasti salah.</p>

## B. Kajian Teori

### 1. Kajian Teori tentang Strategi Komunikasi

#### a. Pengertian Strategi Komunikasi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti panglima perang. Berdasarkan pengertian ini, maka strategi adalah suatu seni merancang operasi di dalam peperangan seperti cara-cara mengatur posisi atau siasat berperang, angkatan darat atau laut. *Strategia* dapat pula diartikan sebagai suatu keterampilan mengatur suatu kejadian atau peristiwa. Secara umum, sering dikemukakan bahwa strategi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan.<sup>5</sup>

Awalnya, strategi digunakan dalam lingkungan militer, namun istilah strategi digunakan dalam berbagai bidang yang memiliki esensi yang relative sama termasuk diadopsi dalam konteks pembelajaran yang dikenal dalam istilah strategi pembelajaran.<sup>6</sup>

Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*Planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.<sup>7</sup>

Strategi bisa juga diartikan sebagai suatu perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan.

<sup>5</sup> Iskandarwassid, Dadang Sunendar, *Strategi Pembelajaran Bahasa* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 2.

<sup>6</sup> Masitoh dan Laksmi Dewi *Strategi Pembelajaran* (Jakarta: DEPAG RI, 2009), 37.

<sup>7</sup> Ahmad Mutohar, *Ilmu Komunikasi Sebagai Pengantar* (Jember: Center For Society Studies, t.t), 143.



Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.<sup>8</sup>

Keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh penentuan strategi komunikasi. Jika tidak ada strategi komunikasi yang baik, efek dari proses komunikasi bukan tidak mungkin akan menimbulkan pengaruh negatif. Strategi komunikasi yang merupakan paduan perencanaan komunikasi (*Communication Planning*) dengan manajemen komunikasi (*Management Communication*) untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan. Strategi komunikasi ini harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berada sewaktu-waktu tergantung pada situasi dan kondisi.<sup>9</sup>

Seperti halnya dengan strategi dalam bidang apapun, strategi komunikasi harus didukung oleh teori, karena teori merupakan pengetahuan berdasarkan pengalaman yang sudah diuji kebenarannya.<sup>10</sup>

Selanjutnya, strategi komunikasi harus juga meramalkan efek komunikasi yang diharapkan. Efek yang diharapkan tersebut dapat ditetapkan bagaimana cara berkomunikasi (*how to communicate*), dapat dengan: komunikasi tatap muka (*face to face communication*),

---

<sup>8</sup> Asty Respita, “*Strategi Komunikasi Dinas Sosial Makasaar dalam Menyosialisasikan Program Keluarga Harapan terhadap Keluarga Sangat Miskin di Kecamatan Talamate*”, (Makassar: Universitas Hasanuddin, 2011), 13

<sup>9</sup> Ibid.,15.

<sup>10</sup>Onong Uchana Effendi, *Ilmu, Teori dan Filsafat komunikasi*, 300.

dipergunakan apabila kita mengharapkan efek perubahan tingkah laku (*behavior change*) dari komunikasi karena sifatnya lebih persuasif komunikasi bermedia (*mediated communication*).<sup>11</sup>

Menurut para ahli komunikasi salah satunya William J. McGuire menyatakan bahwa melancarkan komunikasi yang lebih baik mempergunakan pendekatan A-A Prosedur (*from attention to action procedure*) dengan lima langkah yang disingkat AIDDA – (A) *attention* (perhatian), (I) *interest* (minat), (D) *desire* (hasrat), (D) *decision* (keputusan), (A) *action* (kegiatan).

Dimulainya komunikasi membangkitkan perhatian akan menjadikan suksesnya komunikasi. Setelah perhatian muncul, kemudian diikuti dengan upaya menumbuhkan minat yang merupakan tingkatan lebih tinggi dari perhatian. Minat merupakan titik pangkal untuk timbulnya hasrat. Selanjutnya, seorang komunikator harus pandai membawa hasrat tersebut untuk menjadi suatu keputusan komunikasi untuk melakukan suatu kegiatan yang diharapkan komunikator.<sup>12</sup>

Terjadinya komunikasi adalah sebagai konsekuensi *hubungan sosial* (*social relation*). Masyarakat paling sedikit terdiri dari dua orang yang saling berhubungan satu sama lain yang, berhubungan, dan menimbulkan interaksi sosial (*social interaction*). Terjadinya interaksi sosial disebabkan interkomunikasi (*intercommunication*).<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Onong Uchajana Effendi, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2000),31-32.

<sup>12</sup> Ibid.,35.

<sup>13</sup> Effendi, *Dinamika*,3.

Secara etimologis atau menurut asal katanya, istilah komunikasi berasal dari bahasa latin *communicatio*, dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Perkataan *communis* tersebut dalam pembahasan ini sama sekali tidak ada kaitannya dengan partai komunis yang sering dijumpai dalam kegiatan politik. Arti *communis* disini adalah sama, dalam arti kata sama makna, yaitu sama makna mengenai suatu hal.<sup>14</sup>

Jadi, komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya, maka komunikasi berlangsung. Dengan lain perkataan, hubungan antara mereka itu bersifat komunikatif. Sebaliknya jika ia tidak mengerti, komunikasi tidak berlangsung. Dengan lain perkataan, hubungan antara orang-orang itu tidak komunikasi.

Secara terminologis, komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Pengertian itu jelas bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang, dimana seseorang menyatakan sesuatu kepada orang lain. Jadi, yang terlibat dalam komunikasi itu adalah manusia. Karena itu, komunikasi yang dimaksudkan disini adalah komunikasi manusia atau dalam bahasa asing *human communication*, yang sering kali pula disebut komunikasi sosial atau *social communication*. Komunikasi manusia sebagai

---

<sup>14</sup> Ibid.,5.

singkatan dari komunikasi antar manusia dinamakan komunikasi sosial atau komunikasi kemasyarakatan karena hanya pada manusia-manusia yang bermasyarakat terjadinya komunikasi. Masyarakat terbentuk dari paling sedikit dua orang yang saling berhubungan dengan komunikasi sebagai penjalannya

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan adanya komunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.<sup>15</sup>

Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dimungkiri begitu juga halnya bagi suatu organisasi. Adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil serta begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat macet atau berantakan. Misalnya, bila dalam suatu sekolah kepala sekolah tidak memberi informasi kepada guru-guru mengenai kapan sekolah dimulai sesudah libur semester dan apa bidang studi yang harus diajarkan oleh masing-masing guru, maka besar kemungkinan guru tidak datang mengajar. Akibatnya, murid-murid tidak belajar. Hal ini menjadikan sekolah tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Contoh itu menjelaskan bahwa dengan kelupaan memberi informasi saja sudah memberikan efek yang lebih besar bagi sekolah. Karena pentingnya

---

<sup>15</sup> Effendi, *Dinamika*, 6.

komunikasi dalam organisasi maka perlu menjadi perhatian pengelola agar dapat membantu dalam pelaksanaan tugasnya.<sup>16</sup>

Menurut H. A. W. Widjaya pada umumnya komunikasi mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

- 1) Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti, supaya komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengerti dan mengikuti apa yang kita maksudkan.
- 2) Memahami orang lain, kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan mereka.
- 3) Supaya gagasan dapat diterima orang lain, kita harus berusaha agar gagasan kita dapat di terima orang lain dengan pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak.
- 4) Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.
- 5) Menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, berupa kegiatan. Kegiatan yang di maksudkan di sini adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting yang harus di ingat adalah bagaimana cara yang baik untuk melakukannya.

Jadi, secara singkat dapat kita katakan bahwa strategi komunikasi itu bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan dan tindakan. Setiap kali kita bermaksud mengadakan komunikasi maka kita perlu meneliti apa yang menjadi tujuan kita. Selain dari pada itu,

---

<sup>16</sup>Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 1.

komunikasi juga menyertakan bahasa. Bahasa merupakan alat komunikasi yang mengandung beberapa sifat yakni, sistematis, manusuka, ujar, manusiawi dan komunikatif.<sup>17</sup>

## **b. Bentuk-Bentuk Komunikasi**

### **1) Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tulisan.

Komunikasi verbal merupakan karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam-macam arti melalui kata-kata. Kata dapat dimanipulasi untuk menyampaikan secara eksplisit sejumlah arti. Kata-kata dapat menjadikan individu dapat menyatakan ide yang lengkap secara komprehensif dan tepat. Kata-kata memungkinkan pengiriman banyak ide-ide melalui gelombang udara kepada orang banyak. Kata-kata memungkinkan menyatakan perasaan dan pikiran yang memungkinkan dapat dibaca orang untuk beberapa menit atau untuk beberapa abad sesudahnya.

Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif adalah penting bagi administrator dan manajer. Adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

---

<sup>17</sup>Puji santosa, *Materi Dan Pembelajaran Bahasa Indonesia* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2007), 12.

Jika dua orang berinteraksi, maka informasi mengenai perasaan dan gagasan-gagasan dan ide-ide yang timbul akan dikomunikasikan. Informasi mengenai perasaan seseorang akan dikemukakan secara lisan melalui apa yang dikatakan dan bagaimana mengatakannya.<sup>18</sup>

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Misalnya, seorang pimpinan organisasi menyampaikan suatu keputusan kepada bawahannya dengan menyandikan keputusan itu dalam bentuk kata-kat yang diucapkan langsung kepada karyawannya. Karyawan yang mendengar kata-kata tersebut menginterpretasikan artinya atau maksudnya serta berespons terhadap keputusan yang disampaikan tersebut. Komunikasi tulisan yaitu suatu keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Komunikasi tertulis ini dapat berupa surat, memo, buku petunjuk, gambar, laporan, sedangkan komunikasi lisan dapat dalam bentuk percakapan interpersonal secara tatap muka, atau melalui telepon, radio, televise, dan lain-lain.

---

<sup>18</sup> Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, 9.

Dalam suatu organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan, memajukan penjualan dan menghargai orang dalam organisasi. Agar komunikasi lisan ini berhasil dengan baik perlu dipersiapkan terlebih dahulu. Beberapa langkah persiapannya adalah pemilihan subjek, menentukan tujuan, menganalisis pendengar, mengumpulkan materi, menyusun garis-garis besar apa yang akan dikomunikasikan dan praktik berbicara dengan tenang.<sup>19</sup>

Terdapat beberapa hal dalam komunikasi tulisan yang perlu diperhatikan. Pertama adalah mengenai penampilannya. Penampilan komunikasi adalah hal yang vital. Banyak para pimpinan kurang menyadari, bahwa surat adalah gambaran personal dari perusahaan atau organisasinya. Penampilan pesan sering menentukan apakah pesan itu akan diterima sebagai apa yang dimaksudkan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pemilihan kata-kata yang digunakan. Kata-kata dapat tidak benar menurut tata bahasanya, meragukan atau mengambang. Masalahnya bukan menuliskan kata tetapi menuliskan apa yang dimaksudkan dengan kata-kata itu. Agar kita berhasil dalam komunikasi tulisan, Lewis (1987) menyarankan agar memperhatikan prinsip-prinsip komunikasi tulisan yaitu; kebenaran

---

<sup>19</sup>Puji santosa, *Materi dan pembelajaran bahasa indonesia*, 95.



cara menulis, keringkasan isi, kelengkapan, kejelasan dan kesopansantunan.

## 2) Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Hal ini juga dapat dikatakan bahwa semua kejadian disekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan. Suatu komunikasi non verbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah dan nada atau kecepatan berbicara. Misalnya, seorang pimpinan berbicara dengan suara yang keras dan wajah yang merah padam, itu menandakan bahwa pimpinan tersebut sedang marah pada karyawan tersebut.<sup>20</sup>

Tanda-tanda komunikasi non verbal belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya, tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara kita duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya itu menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap-tiap gerakan yang kita buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis kita. Misalnya, gerakan-gerakan seperti mengerutkan alis, menggigit bibir, menunjuk dengan jari, tangan

---

<sup>20</sup> Puji santosa, *Materi dan pembelajaran bahasa indonesia*,96.

dipinggang, melipat tangan bersilang di dada semuanya mengandung arti tertentu. Ada peribahasa mengatakan apa yang kamu katakan dengan keras tidak dapat didengar orang, tetapi tanda-tanda diam seperti anggukan kepala, rasa kasih sayang, kebaikan, rasa persaudaraan, didengar oleh yang lain dan merupakan pesan yang nyata dan jelas.

Artinya dari suatu komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal akan lebih mudah diinterpretasikan, maksudnya dengan melihat tanda-tanda non verbal yang mengiringi komunikasi verbal tersebut. Komunikasi non verbal dapat memperkuat dan menyangkal pesan verbal. Bila ada ketidaksejajaran antara komunikasi verbal dengan non verbal orang khususnya lebih percaya pada komunikasi non verbal yang menyertainya.<sup>21</sup>

Ada tiga hal yang perlu diingat dalam komunikasi non verbal yaitu: pertama, karena interpretasi adalah karakteristik yang kritis dalam komunikasi non verbal, maka adalah sulit menyamakan tindakan stimulus non verbal tertentu dengan satu pesan verbal khusus. Komunikasi non verbal hendaklah dihindari melakukan generalisasi karena keseluruhan arti tidaklah dapat didesain untuk tindakan non verbal tertentu. Hati-hatilah dalam menginterpretasikan tanda-tanda non verbal yang diperlukan.

---

<sup>21</sup> Puji santosa, *Materi dan pembelajaran bahasa indonesia*,97.

Setiap tanda non verbal bagi suatu kultur mungkin berbeda maksudnya dengan kultur yang lain.

Kedua, komunikasi non verbal tidaklah merupakan sistem bahasa tersendiri. Tetapi lebih merupakan bagian dari sistem verbal. Komunikasi non verbal umumnya tidaklah membawa informasi yang cukup, yang menjadikan penerima menyampaikan arti keseluruhan yang timbul dari pertukaran pesan tertentu. Sistem komunikasi non verbal terbatas, dan tidaklah memperlihatkan ketepatan bila hanya digunakan tersendiri.

Ketiga, komunikasi non verbal dapat dengan mudah ditafsirkan salah. Oleh karena itu, berbahaya membuat arti tingkah laku non verbal tertentu, karena adanya perbedaan dalam kebudayaan diantara sesama kita. Tanpa latar belakang yang cukup atau data verbal yang mendukung, seseorang dapat salah menafsirkan pesan. Nilai komunikasi non verbal tidaklah terletak sebagai pengganti, pertukaran pesan tulisan tetapi sebagai satu jaringan yang menyokong.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Puji santosa, *Materi pembelajaran bahasa Indonesia*, 130.

### c. Pendukung Dan Penghambat Komunikasi

#### 1) Faktor Pendukung komunikasi

Terdapat beberapa faktor pendukung di dalam komunikasi, antara lain:

- a) Kesesuaian pesan yang disampaikan sehingga minim terjadinya distorsi, yaitu pengalihan makna pesan yang pertama ke penerima selanjutnya.
- b) Adanya *feedback* langsung. Hal ini dapat mempermudah proses komunikasi yang berlangsung karena mendapatkan respon yang cepat sehingga terjadi dialog yang matang.
- c) Evaluasi pesan. Pada tahap ini seorang penerima dan pengirim pesan akan bersama-sama mengevaluasi dari hasil percakapan yang dilangsungkan. Oleh karena itu, jika evaluasi ini terjalin dengan sinkron, maka akan menimbulkan kesamaan pemahaman dalam mengartikan pesan.
- d) Media pengantar yaitu sebagai bagian dari proses komunikasi yang sedang berlangsung. Dengan adanya media, komunikasi akan dapat efektif jika terdapat media pengantar seperti surat kabar, televise, telepon dan lain-lain.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*, (Bandung: Rosdakarya, 2003),18.

## 2) Faktor Penghambat komunikasi

Hambatan komunikasi adalah segala sesuatu yang menimbulkan gangguan komunikasi sehingga tujuan komunikasi tidak tercapai. Pada dasarnya, hambatan itu dapat terjadi karena adanya distorsi, yaitu pergeseran makna pesan yang dimunculkan oleh sipenerima pesan.

Menurut Onong Uchyana, terdapat dua jenis hambatan dalam komunikasi, diantaranya adalah:

- a) Hambatan Sosiologis; yaitu hambatan yang dapat mempengaruhi iklim social. Menurut salah seorang sosiolog Jerman, Ferdinand Tonnes, kehidupan manusia diklasifikasikan dalam dua jenis pergaulan yaitu *Gemeinschaft* dan *Gesellschaft*. *Gemeinschaft* adalah pergaulan hidup yang bersifat pribadi sedangkan *Gesellschaft* adalah cara pergaulan yang dinamis, rasional, dan bukan pribadi. Seperti pada pergaulan dikantor atau dalam organisasi.
- b) Hambatan psikologis; faktor psikologi sering kali menjadi hambatan dalam komunikasi. Hal ini di sebabkan si komunikator sebelum melancarkan komunikasinya tidak mengkaji diri komunikasi. Komunikasi sulit untuk berhasil apabila komunikasi sedang sedih, bingung, marah, merasa kecewa, merasa iri hati dan kondisi psikologis lainnya.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Effendi, *Ilmu Komunikasi*, 21.

Dalam praktek berkomunikasi, dapat mengalami berbagai macam hambatan-hambatan sehingga tujuan atau pesan dari maksud informasi yang dikomunikasikan itu tidak dapat di terima dengan baik oleh orang yang menerima informasi tersebut.

Adapun hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam suatu komunikasi antara lain:<sup>25</sup>

- a) Berkomunikasi sesuai dengan bahasa para pendengarnya seseorang yang hanya lulusan SD tentunya akan sulit mengerti pembicaraan seorang sarjana psikologi yang berbicara menggunakan bahasa-bahasa psikologinya. Seperti, perkembangan berbagai aspek pada anak usia SD (perkembangan fisik/jasmani), tentu berbeda dengan anak SMP.
- b) Gangguan, gangguan ini dapat berupa suara yang bising pada saat komunikasi berlangsung.
- c) Pengaruh Emosi, pada saat marah seseorang akan kesulitan menerima informasi.
- d) Mengerti keinginan arah pembicaraan para pendengarnya. Sekelompok remaja SMA tentunya wajar jika tidak tertarik pada pembicaraan mengenai permasalahan bagaimana merawat dan mendidik balita yang di sampaikan seorang ibu rumah tangga.

---

<sup>25</sup>Mulyani Sumantri, *Perkembangan Peserta Didik*, (Jakarta: UT, 2007), 43.

- e) Mengerti kelas social para pendengarnya. Sekelompok petani di desa tentunya tidak mengerti dan tidak tertarik pada pembicaraan seorang pialang mengenai perdagangan saham.
- f) Memahami latar belakang serta nilai-nilai yang dipegang teguh para pendengarnya. Seorang ahli presentasi pun akan sangat kesulitan menembus dan merubah “kekebalan” (kekeras-kepalan) pendapat seorang individu apalagi kelompok masyarakat yang mengkonsumsi makanan pokok nasi menjadi gandum, kentang atau lainnya walaupun didukung “bukti-bukti dan alasan yang kuat dan benar”.<sup>26</sup>

Menurut Abuddin Nata, faktor suara merupakan faktor utama yang dapat mendukung terjadinya komunikasi dalam kegiatan belajar mengajar, dan setiap calon guru harus di tes suaranya.<sup>27</sup>

Oleh karena itu, harus diketahui apa yang akan dikomunikasikan dan dengan siapa akan berkomunikasi sehingga tujuan dari komunikasi tersebut dapat tercapai dan tidak mengalami *miss Communication* yang menyebabkan orang salah mengambil kesimpulan tentang apa yang dikomunikasikan. Menurut *Asosianisme*, gagasan atau isi jiwa terbentuk karena adanya

<sup>26</sup> Sumantri, *Perkembangan*, 44.

<sup>27</sup> Abuddin Nata, MA. *Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2011), 288.

pertautan unsur-unsur yang berupa tanggapan atau kesan dari pengamatan.<sup>28</sup>

## 2. Kajian Teori tentang Penyelesaian Konflik

### a. Pengertian Konflik

Secara etimologis, konflik dari asal kata “*confligere, conflictum*” artinya: pertentangan, pertikaian, bertolak belakang, dan benturan. Jadi, konflik dapat diartikan sebagai suatu perselisihan atau perbedaan paham antara seseorang pada orang lain atau seorang pada kelompok dan sebaliknya sehingga melahirkan ketidakharmonisan dalam organisasi organisasi.<sup>29</sup>

Sejak zaman perbakala, manusia sudah mengenal dan mengalami macam-macam konflik. Konflik dapat terjadi antara suami istri, antara orang tua dengan anak, antara guru dengan murid, antara atasan dengan bawahan, antara kelompok yang satu dengan kelompok yang lain, dan lain sebagainya. Konflik juga terjadi antar bangsa, yang tidak jarang menyebabkan timbulnya peperangan. Perang dunia pertama, dan perang dunia kedua jelas berasaskan konflik antara sejumlah Negara. Boleh dikatakan bahwa selama manusia hidup, senantiasa akan muncul berbagai macam konflik yang bersumber pada macam-macam sebab.<sup>30</sup>

Sebagian pendapat dan pengarahannya pengembangan organisasi menyatakan bahwa dalam suatu organisasi seperti ini tidak lengkap

<sup>28</sup>Din Wahyuddin, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: UT,2007), 518.

<sup>29</sup>Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, 293.

<sup>30</sup>J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: kencana, 2007),383.



tanpa adanya pembahasan manajemen konflik. Suatu konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi.

Mitchell, B., Setiawan.,B., dan Rahmi, D.H mendefinisikan bahwa konflik atau pertentangan pada kondisi tertentu mampu mengidentifikasi sebuah proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, mempertajam gagasan, bahkan dapat menjelaskan kesalahpahaman.<sup>31</sup>

Alisjahbana, S.T. mengartikan konflik adalah perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Lebih jelas dikemukakan oleh Stoner dan Wankel bahwa konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota organisasi atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktivitas pekerjaan dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda”.<sup>32</sup>

Konflik didefinisikan sebagai, segala macam bentuk hubungan kerja sama yang mengandung sifat berlawanan. Oleh sebab itu, apabila sekolah dipandang sebagai satu system social.<sup>33</sup> Pemahaman tentang makna konflik, sangat membantu kepala sekolah dalam memahami,

<sup>31</sup>Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pedoman praktis Bagi Pemimpin*, (Bandung: CV, Alfabeta,2006),17-18.

<sup>32</sup>Ibid., 17-18.

<sup>33</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*,(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005),153.

meramalkan, mengarahkan dan memecahkan berbagai bentuk konflik yang terjadi setiap hari, seperti konflik diantara masyarakat dan sekolah, konflik antar kepala sekolah dan guru, konflik antar peran, konflik diantara siswa dengan guru dan lingkungan kelompok, konflik antar peran dan pribadi, serta konflik pribadi.

Jadi, berdasarkan definisi diatas, dalam pengertian yang luas konflik pada hakikatnya mengandung arti segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan antara individu dengan individu yang lain. Dalam kehidupan organisasi, didalamnya melibatkan interaksi serta komunikasi antara berbagai manusia, baik secara individual maupun kelompok, maka masalah konflik merupakan fakta yang tidak bisa dihindarkan. Konflik itu sendiri pada hakekatnya merupakan proses dinamis yang dapat dilihat, diuraikan, dan dianalisa serta dikelola yang pada akhirnya akan menjadi baik.

#### **b. Sumber-sumber konflik**

Menurut Robbins (1996), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar belakanginya (*antecedent conditions*). Kondisi itu disebut sumber terjadinya konflik yang terdiri atas tiga katagori, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012),298.

### 1) Komunikasi

Komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik.<sup>35</sup> Misalnya, komunikasi antara kepala atau pimpinan sekolah dengan ketua yayasan pendidikan yang buruk dan saling berprasangka, dapat mengakibatkan konflik.

### 2) Struktur

Istilah struktur dalam konteks ini di gunakan dalam artian yang mencakup ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, system imbalan, dan derajat kebergantungan antara kelompok. Ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Semakin besar kelompok dan terspesialisasikegiatannya, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik. Contoh, struktur lembaga pendidikan yang berada dalam lingkungan organisasi social kemasyarakatan yang sering konflik karena masalah pengaturan keuangan lembaga pendidikan yang dipotong oleh ormasnya.

### 3) Variabel pribadi

Variabel pribadi diantaranya sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu

---

<sup>35</sup> Saefullah, *Manajemen*, 300.

memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatic, dan memandang rendah posisi orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial.<sup>36</sup>

Jika salah satu dari kondisi tersebut terjadi dalam kelompok dan para karyawan menyadari hal tersebut, muncullah persepsi bahwa dalam kelompok terjadi konflik. Keadaan ini di sebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian, jika individu terlibat secara emosioanal, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

Konflik telah disadari dan dirasakan akan berubah menjadi konflik yang nyata, jika pihak-pihak yang terlibat mewujudkannya dalam bentuk perilaku. Misalnya, serangan secara verbal, ancaman terhadap pihak lain, serangan fisik, huru-hara, pemogokan, dan sebagainya.

### **c. Bentuk-bentuk Konflik**

Sacara umum dapat dikatakan bahwa ada tiga bentuk konflik, yaitu konflik dalam kelompok sendiri (*within group conflict*), konflik

---

<sup>36</sup> Wirawan, *Konflik*, 299.

antar kelompok ( *conflict between groups in a particular organization*) dan konflik antar organisasi (*conflict between organizations*).<sup>37</sup>

Konflik antara kelompok, yaitu konflik yang terjadi antara dua atau lebih anggota kelompok merupakan suatu hal yang paling umum terjadi dalam suatu organisasi. Pengertian kelompok disini mencakup kelompok dalam arti umum atau dapat pula dalam arti satu kesatuan unit organisasi.

Konflik antar kelompok adalah konflik hirarki. Dalam konflik semacam ini terdapat suatu keadaan dimana suatu kelompok mendapatkan tekanan dari luar. Tekanan dari luar ini dapat berupa penyediaan anggaran, pemberian status dan persetujuan pengangkatan pegawai, dan sebagainya.

Konflik antar organisasi , Konflik ini terjadi jika tindakan yang di lakukan oleh organisai menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya dalam perebutan sumber daya yang sama. konflik juga dapat di lihat dalam beberapa sudut, yaitu sebagai berikut.<sup>38</sup>

1) Konflik di lihat dari fungsinya

Berdasarkan fungsinya, Robbins membagi konflik menjadi dua macam, yaitu:

- a) Konflik fungsional (*functional conflict*). Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok;

<sup>37</sup>Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa, *Perilaku Organisasional* ( Jogjakarta: Graha Ilmu, 2007),138.

<sup>38</sup>Saefullah, *Manajemen*, 296.

- b) Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok.

Menurut Robbins, konflik mungkin fungsional bagi suatu kelompok, tetapi tidak fungsional bagi kelompok lain. Begitu pula, konflik dapat fungsional pada waktu tertentu, tetapi tidak fungsional pada waktu yang lain. Kriteria yang membedakan konflik fungsional atau disfungsional adalah dampak konflik tersebut terhadap kinerja kelompok, walaupun kurang memuaskan bagi individu, konflik tersebut dikatakan fungsional. Demikian sebaiknya, jika konflik tersebut hanya memuaskan individu, tetapi menurunkan kinerja kelompok, konflik tersebut disfungsional.

## 2) Konflik dilihat dari pihak yang terlibat

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, Stoner dan Freeman membagi konflik menjadi enam macam, yaitu sebagai berikut:<sup>39</sup>

- a) Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*).

Konflik ini terjadi jika seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan, atau karena tuntutan tugas yang melebihi batas kemampuannya.

- b) Konflik antar individu (*conflict among individuals*). Terjadi karena perbedaan kepribadian (*personality differences*) antara individu yang satu dengan yang lain.

---

<sup>39</sup> Saefullah, *Manajemen*, 297.

- c) Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*). Konflik ini terjadi jika individu gagal menyesuaikan diri dengan norma-norma kelompok tempat ia bekerja.
- d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*). Konflik ini terjadi karena masing-masing kelompok memiliki tujuan yang berbeda dan masing-masing berupaya untuk mencapainya.
- e) Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*). Konflik ini terjadi jika tindakan yang dilakukan oleh organisasi menimbulkan dampak negatif bagi organisasi lainnya. Misalnya dalam perebutan sumber daya yang sama.
- f) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*). Konflik ini terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang lain. Misalnya, seorang manajer *public relations* yang menyatakan keberatan atas pemberitaan yang dilansir seorang jurnalis.

IAIN JEMBER

3) Konflik dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi.

Winardi membagi konflik dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi menjadi empat maca, yaitu sebagai berikut:<sup>40</sup>

- a) Konflik vertikal, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan yang tidak sama dalam organisasi. Misalnya, antara atasan dan bawahan.
- b) Konflik horizontal, yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi. Misalnya, konflik antar karyawan, atau antar departemen yang setingkat.
- c) Konflik garis-staf, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.
- d) Konflik peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan.

Adapun tujuan dari manajemen konflik adalah.<sup>41</sup>

- a) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman.
- c) Meningkatkan kreativitas.

<sup>40</sup> Saefullah, *Manajemen*, 299.

<sup>41</sup>Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*,(Jakarta: Salemba Humanika, 2010),129.



- d) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang.
- e) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.
- f) Mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik.
- g) Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi.
- h) Terganggunya proses produksi dan operasi.
- i) Meningkatkan biaya pengadilan karena tuntutan karyawan yang mengajukan konfliknya ke pengadilan.<sup>42</sup>

#### **d. Metode Penyelesaian Konflik**

Konflik adalah salah satu masalah yang harus diselesaikan. Oleh karena itu, masalah adalah kenyataan yang dihadapi manusia karena bertentangan dengan harapan. Setiap peristiwa yang dihadapi realitasnya menyimpang dari tujuan merupakan masalah sehingga pengelola lembaga pendidikan harus memiliki kecerdasan mengelola masalah, dan menjadikan permasalahan sebagai dinamika organisasi.<sup>43</sup>

Setiap permasalahan mempunyai ruang lingkup yang berbeda dan bervariasi. Oleh karena itu, tidak semua permasalahan yang muncul merupakan masalah bagi lembaga pendidikan atau organisasi, permasalahan yang dihadapi dapat dibagi dua yaitu masalah internal, adalah permasalahan yang berkaitan secara langsung dengan organisasi; persoalan eksternal, masalah yang berasal dari luar organisasi dan dampaknya secara langsung dirasakan oleh organisasi.

<sup>42</sup>Wirawan, *Konflik*, 129.

<sup>43</sup>William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2000), 1.

Semua masalah perlu diidentifikasi karena identifikasi masalah merupakan langkah awal dalam perumusan masalah. Tanpa melakukan identifikasi masalah secara teliti, maka tidak akan ditemukan masalah yang sebenarnya sedang dihadapi. Untuk itu, seorang atau sekelompok orang yang terlibat dalam upaya pemecahan masalah harus mengumpulkan semua fakta yang bersifat negatif tersebut dapat berupa: hal-hal yang tidak menyenangkan, hal-hal yang tidak layak terjadi menurut norma yang berlaku, hal-hal yang tidak cocok dengan target atau tujuan yang ingin dicapai.

Memilih alternatif yang baik, yaitu alternative yang baik bukan berarti yang mudah atau yang dapat diterima, melainkan yang dapat dilaksanakan dan diduga akan menghasilkan dampak yang positif.

Dalam gaya ini pihak-pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah. Berikut beberapa penyelesaian konflik dalam manajemen konflik:<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Hendrik, *Bagaimana Mengelola*, 48.

1) Penyelesaian konflik dengan mempersatukan (*integrating*)

Adalah salah satu dari gaya konflik. Individu yang memilih gaya ini melakukan tukar-menukar informasi. Di sini ada keinginan untuk mengamati perbedaan dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua kelompok. Gaya penyelesaian konflik jenis ini secara tipikal diasosiasikan dengan pemecahan masalah, ini efektif bila isu konflik adalah kompleks.

Penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya *creative thinking* (berfikir kreatif). Mengembangkan alternatif adalah salah satu kekuatan dari gaya *integrating*. Penyelesaian konflik dengan model mempersatukan menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mendintesis informasi dari perspektif yang divergen (berbeda). Namun, penyelesaian konflik gaya ini menjadi tidak efektif bila kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau bila waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan itu membutuhkan waktu yang panjang. Penyelesaian cara ini juga dapat menjadi penyelesaian yang menyebabkan frustrasi terutama dalam konflik tingkat tinggi karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional untuk suatu posisi.<sup>45</sup>

2) Penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (*obliging*)

---

<sup>45</sup> Hendrik, *Bagaimana Mengelola*, 48.

Kerelaan membantu menempatkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Gaya ini mungkin mencerminkan rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri oleh individu yang bersangkutan. Gaya ini juga dapat dipakai sebagai strategi yang sengaja digunakan untuk mengangkat atau menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap suatu isu. Penggunaan gaya penyelesaian konflik “*obliging*” dengan menaikkan status pihak lain adalah bermanfaat, terutama jika peran anda dalam perusahaan secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan.<sup>46</sup>

Strategi rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari kesamaan dasar. Perhatian tinggi kepada orang lain menyebabkan seorang individu merasa puas dan merasa keinginannya terpenuhi oleh pihak lain, kadang-kadang mengorbankan sesuatu yang penting untuk dirinya sendiri. Gaya penyelesaian konflik obliging, bila digunakan secara efektif, dapat mengawetkan dan melanggengkan hubungan. Gaya ini dengan tidak disadari dapat dengan cepat membuat orang lain untuk rela mengalah misalnya ungkapan yang bernada mengalah.

---

<sup>46</sup> Hendrik, *Bagaimana Mengelola*, 49.

### 3) Penyelesaikan konflik dengan mendominasi (*dominating*)

*Dominating* adalah lawan dari gaya *obliging*. Gaya ini tekanannya pada diri sendiri. Dimana kewajiban bias diabaikan oleh keinginan pribadi, gaya mendominasi ini meremehkan kepentingan orang lain. Gaya ini adalah strategi yang efektif bila suatu keputusan yang cepat dibutuhkan atau jika persoalan tersebut kurang penting.<sup>47</sup>

Strategi ini dapat menjadi reaksioner, yang digerakkan oleh mekanisme mempertahankan diri. Gaya ini tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang yang diekspresikan melalui falsafah “lebih baik menembak dari pada ditembak”. Bila isu itu penting, gaya anda mendominasi akan memaksa orang lain untuk menaruh perhatian pada seperangkat kebutuhan spesifik.

Gaya mendominasi sangat membantu jika di sini kurang pengetahuan atau keahlian tentang isu yang menjadi konflik. Ketidakmampuan untuk menyedihkan tenaga ahli yang memberikan nasihat atau yang dengan tegas menyampaikan isu inilah pangkal dari gaya mendominasi. Gaya mendominasi juga paling banyak diasosiasikan dengan gertakan dan *hardball tactic* dari para pialang kekuasaan. Strategi ini paling baik dipakai bila

---

<sup>47</sup> Hendrik, *Bagaimana Mengelola*, 50.

dalam keadaan terpaksa. Dipergunakan sepanjang anda merasa memiliki hak dan sesuai dengan pertimbangan hati nurani.<sup>48</sup>

4) Penyelesaian konflik dengan menghindar (*avoiding*)

Para penghindar tidak dapat menempatkan suatu nilai pada diri sendiri atau orang lain. Gaya ini adalah “gaya menghindar dari persoalan”.<sup>49</sup>

Aspek negatif gaya menghindar termasuk di antaranya menghindar dari tanggung jawab atau mengelak dari suatu isu. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil. Di lain pihak, gaya ini dapat membuat frustrasi orang lain karena jawaban penyelesaian konflik demikian lambat.

Rasa kecewa biasanya berpangkal dari gaya penyelesaian konflik dengan menghindar, dan konflik cenderung meledak bila gaya ini dipakai.

5) Penyelesaian konflik dengan kompromi (*compromising*)

Gaya ini bila digambarkan berada di tengah, dalam gaya ini perhatian pada diri sendiri maupun pada orang lain berada dalam tingkat sedang. Ini adalah orientasi jalan tengah. Dalam kompromi, setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu. Kompromi akan menjadi salah bila salah satu sisi itu salah. Tapi, kompromi akan menjadi kuat bila kedua sisi adalah benar.

<sup>48</sup> Hendrik, *Bagaimana Mengelola*, 50.

<sup>49</sup> *Ibid.*, 51.

Gaya kompromi paling efektif sebagai alat bila isu itu kompleks atau bila ada keseimbangan kekuatan. Kompromi dapat menjadi pilihan bila metode lain gagal dan dua kelompok mencari penyelesaian jalan tengah. Kompromi bisa menjadi pemecah perbedaan atau pertukaran konsesi. Kompromi hamper selalu dijadikan sarana oleh semua kelompok yang berselisih untuk memberikan sesuatu untuk mendapatkan jalan keluar atau pemecahan.<sup>50</sup>

### **3. Kajian Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik**

Konsep atau istilah pendidikan media dan strategi komunikasi merupakan dua konsep yang saling terkait satu sama lainnya. Komunikasi ialah satu proses perpindahan informasi, perasaan, ide, dan fikiran seseorang individu kepada individu/sekumpulan individu yang lain. Strategi komunikasi yang efektif, ditujukan kepada sejumlah besar orang yang heterogen, anonym, dan tersebar melalui media. Untuk dapat menetapkan strategi komunikasi yang tepat, diperlukan falsafah dan ideologi sebagai landasan pemikiran melalui kesadaran tentang bagaimana peranan media strategi komunikasi dalam penyelesaian konflik.<sup>51</sup>

Media merupakan sebuah pemahaman akan sumber-sumber dan teknologi komunikasi, kode-kode yang digunakan pesan-pesan yang dihasilkan serta seleksi, interpretasi, dan dampak dari pesan-pesan

<sup>50</sup> Hendrik, *Bagaimana Mengelola*, 52.

<sup>51</sup> Robetus Angkowo dan A. Kokasi, *optimalisasi Media Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2007),11.

tersebut. Dalam pendidikan media, strategi komunikasi dapat menggunakan paradigm model berdasarkan falasafah untuk kurikulum komunikasi yang dikemukakan oleh Ahmad Murad Merican: Religious model, national-social control model, beraucratic model, market model, humanistic model, electronic model, dan spiritual model. Namun, dalam model ini dapat digunakan dengan memilih salah satu dari beberapa diantaranya yang sesuai untuk diimplemetasikan pada setiap situasi ataupun kasus tertentu.<sup>52</sup>

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk menyelesaikan konflik antara kepala madrasah dan guru maka media sangatlah berpengaruh sebagai salah satu strategi komunikasi yang harus digunakan dan dapat diutamakan dalam pendidikan. Selain menggunakan media, juga bisa menggunakan strategi komunikasi tatap muka atau *face to face* untuk menyelesaikan konflik, agar konflik yang dihadapi tidak berkepanjangan.

---

<sup>52</sup> Angkowo, *Media Pembelajaran*, 12.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan jenisnya deskriptif. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipasian. Partisipasian adalah orang-orang yang diajak wawancara, diobservasi, dan diminta memberikan data, pendapat, pemikiran dan persepsinya.

Data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.<sup>1</sup> Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Dalam pendekatan penelitian, peneliti ini secara langsung terjun ke lapangan, sehingga jenis penelitiannya termasuk *Field Research* atau penelitian lapangan.

Penelitian ini nantinya berusaha mendeskripsikan tentang strategi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo. Data yang dihasilkan adalah kata-kata tertulis atau lisan dari partisipasi dan fenomena yang diamati secara intensif, dan mendetail serta diinterpretasikan secara tepat.

---

<sup>1</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 11.

## B. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi yang dijadikan objek penelitian oleh peneliti adalah Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Jl. Sendiwan Dusun Bagur Rt 005 Rw 002 Desa. Seneng Kec. Krucil Kab. Probolinggo Jawa Timur. Alasan peneliti memilih lokasi ini karena adrasah tersebut memang mempunyai masalah dalam komunikasi antara kepala madrasah dengan bawahannya, di karenakan kepala madrasahnya kurang komunitif dan interaktif dalam berkomunikasi, jadi peneliti ingin konflik tersebut dapat terselesaikan secara perlahan-lahan dan akhirnya di madrasah tersebut tidak akan terjadi lagi yang namanya *mis communication*.

## C. Subyek Penelitian

Untuk mendukung terhadap data yang peneliti perlukan, maka dalam penelitian ini pencarian dan pengumpulan data diperoleh dari informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.<sup>2</sup> *Purposive Sampling* adalah pemilihan sekelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri atau sifat tertentu yang dipandang memiliki sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Sebutan *purposive* menunjukkan bahwa teknik ini digunakan untuk mencari keabsahan informasi data yang diperlukan dalam penelitian<sup>3</sup>.

Pertimbangan tertentu ini misalnya, orang yang akan dijadikan informan. Informan adalah orang yang dianggap paling tahu tentang informasi yang peneliti butuhkan atau informan merupakan penguasa sehingga akan memudahkan peneliti mencari dan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dan memudahkan peneliti menjelajahi obyek serta situasi lembaga yang diteliti.

---

<sup>2</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 300.

<sup>3</sup>Djunaidi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 152.

Dengan demikian, sesuai dengan konteks penelitian ini peneliti akan mengambil informan yang dianggap kompeten dibidang yang akan diteliti. Berdasarkan pertimbangan tersebut informan dalam penelitian ini adalah adalah:

1. Kepala Madrasah
2. Guru BK
3. Waka Kesiswaan
4. Tata Usaha
5. Wali Murid

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.<sup>4</sup> Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

##### 1. Observasi

Observasi merupakan dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Penelitian ini menggunakan metode observasi secara non-partisipatif, artinya pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, peneliti hanya berperan mengamati kegiatan, tidak ikut dalam kegiatan. Observasi yang dilakukan oleh peneliti meliputi:

- a. Letak lokasi penelitian.
- b. Situasi dan kondisi geografis obyek penelitian.

---

<sup>4</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 224.

- c. Bentuk-Bentuk Konflik Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.
- d. Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.
- e. Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.<sup>5</sup>

Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang cirinya kurang diinterupsi dan arbitrer. Wawancara semacam ini menekankan perkecualian, penyimpangan, penafsiran yang tidak lazim, penafsiran kembali, pendekatan baru, pandangan ahli, atau perspektif tunggal.

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas, di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.<sup>6</sup>

Berikut urutan yang terjadi selama proses wawancara, yaitu:

- a. Persiapan, yang mencakup penentuan tujuan wawancara, penentuan metode untuk mencapai tujuan wawancara, dan kelengkapan informasi yang dapat diperoleh dari wawancara.
- b. Pengarahan, proses ini memerlukan persiapan mental dan fisik.

<sup>5</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 186.

<sup>6</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 194.

- c. Penyelenggaraan wawancara, yang merupakan proses pelaksanaan wawancara.
- d. Menutup wawancara dengan memperhatikan waktu untuk mengakhiri wawancara, memberikan kemungkinan apa yang akan dilakukan untuk waktu yang akan datang.
- e. Penilaian, proses ini harus segera dilakukan sementara pengetahuan / informasi yang diperoleh masih segar, dan harus menyediakan catatan atau rekaman data wawancara mengenai strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di lembaga yang diteliti oleh peneliti.<sup>7</sup>

### 3. Dokumentasi

Dokumen ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian. Dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Metode ini bertujuan untuk memperoleh data-data yang berhubungan dengan penelitian yang meliputi:

- a. Profil MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo
- b. Visi dan misi MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo
- c. Letak Geografis MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo
- d. Struktur organisasi MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo
- e. Data sarana dan prasarana MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo

### E. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif. Maksud dari analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola,

---

<sup>7</sup>Heidjrachman Suad Husnan. *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA. 2000), 60.

mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>8</sup>

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting serta membuat suatu kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain<sup>9</sup>

Data yang nantinya diperoleh dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis model interaktif. Miles dan Huberman menyatakan bahwa analisis model interaktif ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>10</sup> Analisis data ini mempunyai tiga pangkal kegiatan sebagai berikut:

#### 1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Reduksi data dalam penelitian ini adalah proses pemilihan data kasar yang diperoleh di lapangan, yakni MTs Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

#### 2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka

<sup>8</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 248.

<sup>9</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*, 334.

<sup>10</sup> Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 92.

data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah dipahami. Penyajian data merupakan laporan hasil penelitian dalam bentuk narasi.

### 3. Penarikan kesimpulan / verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Penarikan kesimpulan atau verifikasi didasarkan pada berbagai analisis, baik melalui catatan lapangan, hasil observasi, maupun dari dokumen-dokumen yang diproses terus-menerus.



## F. Keabsahan Data

Setelah data terkumpul dan sebelum peneliti menulis laporan hasil penelitian, maka peneliti mengecek kembali data-data yang telah diperoleh dengan mengkoscek data yang telah di dapat dari hasil interview dan mengamati serta melihat dokumen yang ada, dengan data yang didapat dari peneliti dapat diuji keabsahannya dan dapat dipertanggung jawabkan.

Selain itu peneliti juga menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber adalah dapat dicapai dengan jalan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil data wawancara, mengembangkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain.

Triangulasi metode adalah dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Dalam penelitian kualitatif, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survey. Untuk memperoleh informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu. Peneliti bisa menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya.<sup>11</sup>

Dalam Penelitian ini, peneliti menggunakan teknik kebsahan data triangulasi sumber dan triangulasi metode. Tujuan triangulasi adalah untuk menjelaskan lebih lengkap tentang kompleksitas tingkah laku manusia dengan lebih dari satu sudut pandang dengan menggunakan data kualitatif.<sup>12</sup>

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.<sup>13</sup> Sebagai contoh, menguji kredibilitas data tentang strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo, maka pengumpulan data dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke kepala

---

<sup>11</sup> Moleong, *Metodologi penelitian Kualitatif*, 268.

<sup>12</sup> Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* (Malang: UIN Maliki Press, 2010) , 294

<sup>13</sup> Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif* ,274.



madrasah sebagai subjek dan pelaku yang bertugas untuk berkomunikasi yang baik dengan para guru dan staf yang lain.

### **G. Tahap-tahap penelitian**

Bagian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, mulai dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya dan sampai pada penulisan laporan.

Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Tahap pra lapangan, artinya segala persiapan dilakukan sebelum peneliti terjun langsung dalam kegiatan penelitian. Adapun kegiatan yang dilakukan adalah menyusun rancangan awal penelitian yang berupa proposal penelitian.
2. Pekerjaan lapangan, artinya peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh dan mencatat data-data yang dihasilkan melalui teknik observasi, wawancara dan dokumenter.
3. Tahap analisis dan penulisan laporan, peneliti melakukan analisis terhadap hasil data yang diperoleh serta mengecek keabsahan atau kebenaran dari hasil penelitian tersebut. Setelah itu, peneliti menyajikannya dalam bentuk penulisan laporan penelitian.

**IAIN JEMBER**

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Profil Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo

Tuntutan penguasaan materi di bidang agama, sains, teknologi dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai Islami dalam menghadapi era globalisasi merupakan hal yang menjadi prioritas utama bagi pengembangan lembaga pendidikan,

Selain itu, Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam lebih unggul dari pada madrasah yang lain yang setara dengan madrasah tersebut di Seneng Krucil Probolinggo. MTs. Raudlatul Islam memiliki ciri khas dan keunggulan tersendiri, seperti pengembangan Bahasa Arab, pengembangan kesenian dan lain sebagainya. Meskipun pelaksanaannya kurang maksimal, akan tetapi tetap dilaksanakan pengembangan tersebut agar siswa siswinya menjadi lulusan yang berprestasi dan berintelektual.

##### IDENTITAS MADRASAH

1. Nama Madrasah : MTs. Raudlatul Islam
2. Alamat : Jl Sendiwan Bagur Desa Seneng -  
Krucil - Probolinggo
3. No Telepon : 08283372109
4. Nama Yayasan : Yayasan Raudlatul Islam Seneng
5. Status Madrasah : Terakreditasi

6. Nomor Piagam Pendirian : Wm.06.03/PP.03.2/3118/SKP/2002
7. Tanggal pendirian : 24 April 2001
8. NSM : 121235130124
9. Tahun Pendirian : 2001
10. Nama Kepala Madrasah : Dra. KASIYATUN
11. Ijazah Terakhir Kepala : S1
12. Kurikulum Yang Dipakai : KTSP
13. KBM Dilaksanakan Pada : Jam 07.00 – 12.30 WIB
14. Status Tanah : Milik Sendiri

#### **DATA GURU / PEGAWAI**

1. Pegawai / Guru Negeri : -
2. Guru Tetap : 14 Orang
3. Guru Tidak Tetap : 4 Orang
4. TU dan Staf : 1 Orang
5. Ijazah Yang dimiliki
6. SI Tarbiyah : 8 Orang
7. SI Non Tarbiyah : 10 Orang
8. D III : -
9. D II : -
10. D I : -
11. SLTA : 1 Orang
12. Kurang dari SLTA : -

## **2. Sejarah Berdirinya Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng**

### **Krucil probolinggo**

Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam didirikan pada tanggal 24 April 2001 dengan status terdaftar. Pada tahun 2005, Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo berstatus diakui dengan SK nomor : kd.13.13/4/PP.00/01450-036/SK/2005 tertanggal 23 juni 2005. Setelah itu, pada tahun 2015 Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam baru terakreditasi dengan SK nomor: 175/BAP-S/M/SK/X/2015 tertanggal 27 Oktober 2015, NSM. 12.1.23.51.30.124.

Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam terletak di Jl. Sendiwan Dusun Bagur Rt 005 Rw 002 Seneng Krucil Probolinggo. Madrasah Tsanawiyah Rraudlatul Islam terletak di tempat yang lumayan strategis karena dekat dengan kantor desa dan dekat dengan yayasan pondok pesantren Raudlatul Islam dan dekat dengan SMK Raudlatul Islam juga yang bisa menjadi motivasi untuk melanjutkan pendidikannya.

## **3. Visi dan Misi Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo**

Visi dari Lembaga ini adalah:

Upres berimtaq (Unggulan Prestasi berdasarkan Iman dan Takwa)

- a. Unggulan dalam pembinaan keagamaan Islam
- b. Unggulan dalam peningkatan prestasi UNAS
- c. Unggulan dalam Prestasi Bahasa Arab
- d. Unggulan dalam prestasi Olah raga

- e. Unggulan dalam Prestasi Kesenian

Misi MTs. Raudlatul Islam

- a. Menumbuhkan sikap dan amalia keagamaan Islam
- b. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara Efektif sehingga siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- c. Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah baik dalam prestasi akademik.
- d. Menumbuhkan lingkungan madrasah yang sehat, bersih dan indah
- e. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk menggali potensi dirinya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal.
- f. Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan warga madrasah dan komite madrasah.

#### **4. Sarana Prasarana Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo**

**Tabel. 4.1**  
**Jumlah dan Kondisi Sarana dan Prasarana Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo tahun 2015/2016.<sup>1</sup>**

No	Jenis Bangunan	Jumlah Ruang	Rusak	Ket
1	Ruang kelas	6	-	Baik
2	Ruang kepala sekolah	1	-	Baik
3	Ruang guru	1	-	Baik
4	Ruang TU	1	-	Baik
5	Ruang laboratorium	-	-	Baik
6	Ruang perpustakaan	1	-	Baik
7	Ruang UKS	-	-	Baik

<sup>1</sup> Sumber data: Dokumentasi pada hari Selasa 02 Agustus 2016

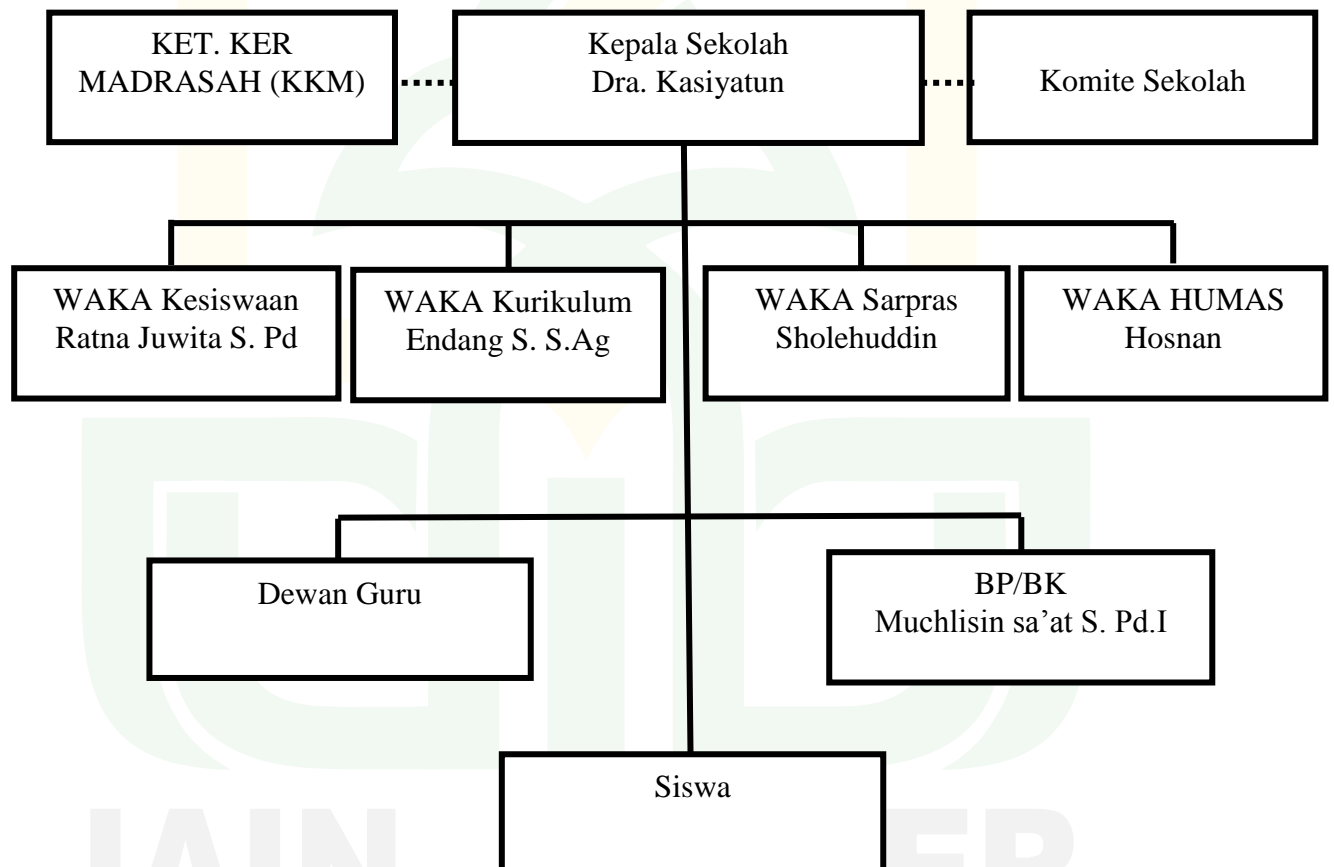
8	Musholla	1	-	Baik
9	Gedung serba guna	1	-	Baik
10	Lapangan olah raga	1	-	Baik
11	Kamar mandi/WC	2	-	Baik

*Sumber data:* Dokumentasi TU MTs. Raudlatul Islam

## 5. Struktur Organisasi Madrasah Tsanawiyah raudlatul Islam Seneng

### Krucil Probolinggo

**Bagan. 4. 1**  
**Struktur Organisasi MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo<sup>2</sup>**



———— = Garis komando

..... = Garis kordinasi

*Sumber data:* Dokumentasi TU MTs. Raudlatul Islam

<sup>2</sup> Sumber data: Dokumentasi pada hari selasa 02 Agustus 2016

## 6. Kondisi Guru Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil

### Probolinggo

**Tabel. 4. 2**  
**Data nama-nama guru dan jabatan di Madrasah Tsanawiyah**  
**Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo<sup>3</sup>**

No.	NAMA	JABATAN
1	Dra. Kasiyatun	Kepala /Guru
2	Endang Suhaimi, S. Ag	Guru
3	Mustakim, S.Ag	Guru
4	Wiwik Indri Rahayu, S. Pd. I	Wakil Kepal Madrasah
5	Hosnan, S. Pd	Guru
6.	Khairi, S. Pd	Guru
7	Moh. Harkat, S. E	Guru
8	Rayis Barti Nurul, S. Pd	Guru
9	Zaenal Abidin	Guru
10	Ahmad Khoiru S. S.pd	Guru
11	Nur Arifah	Guru
12	Muchlisin Sa'at S. Pd. I	Guru
13	Muhlisin	Guru
14	Ratna Juwita S. Pd	Guru
15	Abidin	TU

*Sumber data:* Dokumentasi TU MTs Raudlatul Islam

IAIN JEMBER

<sup>3</sup> Sumber data: Dokumentasi pada hari Selasa 02 Agustus 2016

## **B. Penyajian data dan Analisis**

Setiap penelitian haruslah disertai dengan penyajian data sebagai penguat dalam penelitian. Sebab, data inilah yang akan dianalisis sesuai dengan analisis deskriptif, sehingga dari data yang dianalisis tersebut akan menghasilkan suatu kesimpulan dalam penelitian ini.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, interview dan dokumentasi sebagai alat untuk meraih data sebanyak mungkin terhadap banyak hal yang berkaitan dan mendukung untuk mengeksplorasi dan mengumpulkan data dalam penelitian ini.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam menyelesaikan suatu masalah, keberhasilan kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh penentuan strategi komunikasi. Di lain pihak, jika tidak ada strategi komunikasi yang baik, efek dari proses komunikasi bukan tidak mungkin akan menimbulkan pengaruh negatif. Dengan demikian, strategi dan bentuk-bentuk komunikasi sangat diperlukan dalam setiap lembaga pendidikan khususnya dalam penyelesaian konflik.

Madarasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo adalah salah satu lembaga dalam penyelesaian konfliknya sudah berjalan dengan baik, dengan berpedoman pada teori komunikasi itu sendiri, namun masih ada hal lain yang masih belum terealisasi dengan baik yaitu terletak pada kepala madrasah itu sendiri yang mana kepala madrasah tersebut kurang



komunikatif dan interaktif dalam berkomunikasi. Sehingga dalam penyelesaian konflik di lembaga ini masih harus melewati beberapa proses.

Dalam observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 01 Agustus 2016 bahwasanya di madrasah tersebut terdapat adanya perbedaan pendapat antara guru yang satu dengan guru yang lainnya, seperti halnya ada salah satu guru yang tidak disenangi oleh kepala madrasah ataupun oleh guru-guru yang lain di karenakan cara mengajarnya yang tidak sesuai dengan kurikulum dan cara bicaranya kurang baik dan kurang bersahabat dengan guru-guru yang lain. Dalam hal ini, kepala madrasah memutuskan untuk memberhentikannya, akan tetapi salah satu guru masih meminta kepada kepala madrasah agar diberikan kesempatan kedua untuk memperbaikinya. Kepala madrasah bersepakat untuk memberikan kesempatan kedua karena semua manusia tidak luput dari kesalahan begitu pula dengan kepala madrasah sendiri harus lebih introspeksi diri karena kepala madrasah merupakan pemimpin bagi bawahannya.

Jadi, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui strategi komunikasi dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo. Observasi yang peneliti lakukan yaitu bahwasanya proses penyelesaian konflik sudah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dengan adanya komunikasi yang baik antara kepala madrasah dan guru, guru dengan siswa ,dan lain sebagainya.

Penyajian memuat tentang uraian data dan temuan yang diperoleh dengan menggunakan metode dan prosedur yang diuraikan seperti bab-bab

sebelumnya. Uraian ini berisi tentang deskripsi data yang disajikan dengan topik sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam bentuk pola, tema, kecenderungan dan motif yang muncul dari data.<sup>4</sup>

Data-data yang diperoleh dari hasil penelitian yaitu “Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil probolinggo” penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai dasar pengambilan data yang berkaitan dengan fokus penelitian, baik data universal atau global sampai data yang bersifat khusus. Penyajian data secara sistematis akan dipaparkan sebagai berikut :

### **1. Bentuk-Bentuk Konflik Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.**

Sebelum melakukan strategi komunikasi hendaknya diketahui bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam. Berdasarkan penuturan Ibu Kasiyatun selaku kepala sekolah MTs. Raudlatul Islam, mengutarakan bahwa:

“Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di sini antara lain: konflik antar guru dengan guru dan siswa dengan siswa. Yang sering saya tangani ya konflik antara guru dengan guru lainnya. Selain itu juga ada konflik antar guru dengan siswa, kadang ada siswa di kelas itu tidak mendengarkan penjelasan guru karna tidak menyukai guru yang mengajar. Entah dari cara mengajarnya atau memang karna hal lain.”<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Penyusun, *Pedoman*, 76.

<sup>5</sup> Kasiyatun, *Wawancara*, Seneng, 06 Agustus 2016.

Dari penuturan kepala madrasah tersebut bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam yang ditangani oleh kepala madrasah adalah konflik antar guru, konflik antar siswa, dan konflik antara guru dan siswa. Namun, dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Bapak Abidin selaku guru mata pelajaran aqidah akhlak dan bagian tata usaha madrasah juga ada konflik antara kepala sekolah dan guru. Berikut penuturan Bapak Abidin guru aqidah akhlak dan bagian tata usaha madrasah:

“Untuk bentuk-bentuk konfliknya secara pasti ya ada antara guru, siswa, guru dengan siswa ya ada juga konflik antara kepala sekolah dengan guru, ya itu tadi karena kurangnya komunikasi antara kepala sekolah dengan guru. Bisa karna adanya kesalah pahaman karna kepala sekolah memang kurang berkomunikasi dengan guru-guru di sini. Dulu sempat terjadi konflik itu antara kepala sekolah dengan salah satu guru. Guru tersebut ya membicarakan pendanaan sekolah kepada orang yang bukan semestinya, kemudian didengar oleh kepala sekolah. Tapi masalahnya kepala sekolah tidak mau menegur langsung. Jadi ya konfliknya berlarut-larut, karna tidak segera ditangani. Akibatnya kerja samanya kurang, padahal masih saling membutuhkan.”<sup>6</sup>

Dari hasil wawancara tersebut peneliti berkesimpulan bahwa bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam adalah konflik antar guru, konflik antar siswa, konflik antar guru dan siswa, dan konflik antara guru dengan kepala sekolah. Untuk penyelesaian konflik yang terjadi antara guru dengan siswa dilakukan oleh kepala madrasah dan guru yang bersangkutan. Kepala madrasah akan memanggil guru yang bersangkutan untuk dilakukan evaluasi bersama mengapa guru tersebut tidak disukai oleh siswa ketika mengajar. Kemudian setelah dilakukan

<sup>6</sup> Abidin, *Wawancara*, Seneng, 06 Agustus 2016.

evaluasi bersama, kepala madrasah akan melakukan pengamatan dan pengawasan kepada guru tersebut ketika mengajar. Sedangkan guru tersebut akan melakukan evaluasi dan melakukan varian metode ketika mengajar. Berikut penuturan Bapak Zaenal Abidin selaku guru mata pelajaran matematika yang dulunya tidak disukai siswa saat mengajar.

“Saya dulu ketika pertama kali mengajar di kelas VII itu ada sebagian siswa yang tidak suka, mereka selalu bergurau dan tidak mendengarkan penjelasan saya. Tugas pun mereka mencontek. Kemudian kepala madrasah memanggil saya dan kemudian kita mencari solusi bersama. Setelah itu kepala madrasah selalu mengawasi saya ketika mengajar. Kemudian saya melakukan beberapa variasi ketika mengajar, ya saya selingi pelajaran dengan permainan. Jadi siswa yang awalnya tidak mendengarkan mulai memperhatikan pelajaran saya.”

Selaras dengan penuturan dari Ibu Kasiyatun selaku kepala madrasah yang mengatakan bahwa:

“Dulu memang ada kejadian siswa yang tidak menyukai guru. Kemudian guru itu saya panggil, saya tanyakan kenapa pada saat jam pelajarannya banyak siswa yang tidak mendengarkan. Ternyata memang pelajaran matematika itu tidak begitu disukai oleh siswa. Setelah kita diskusikan solusinya kemudian ada perubahan dari siswa pada saat jam pelajaran matematika. Siswa yang tidak mendengarkan jadi antusias dan memperhatikan pelajaran karna diselingi dengan permainan.”<sup>7</sup>

Jadi, hasil wawancara dan observasi diatas dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam dapat diselesaikan jika semua elemen madrasah dan yang bersangkutan dengan konflik mau bekerja sama untuk mencari solusi terhadap konflik yang terjadi, maka konflik dapat diselesaikan dengan mencari jalan keluar bersama. Kerja sama antara semua warga madrasah menjadi kunci utama

<sup>7</sup>Kasiyatun, *Wawancara*, Seneng, 06 Agustus 2016.

untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

## **2. Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.**

Strategi maksudnya adalah sebagai suatu perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.

Menurut Ibu Kasiyatun selaku kepala madrasah menuturkan bahwa:

“Kalau masalah penyelesaian konflik melalui komunikasi di sini biasanya saya kalau sudah mendengar ada sesuatu yang terjadi antara guru dengan guru lain, ya istilahnya ada konflik kemudian saya panggil, saya tanyakan ada masalah apa. Saya tidak pandang bulu, kalau orang ini yang bermasalah ya saya langsung panggil dan segera atasi agar tidak terjadi konflik yang berkepanjangan. Kalau sudah ada konflik tentu akan mengganggu kinerja dan kerja sama antara satu dengan yang lain.”<sup>8</sup>

Strategi komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan warga madrasah Raudlatul Islam selain kepala madrasah terjun langsung menyelesaikan konflik antara guru dan guru dengan memanggil guru yang memiliki konflik juga dengan menggunakan bantuan dari guru mata pelajaran bimbingan dan konseling jika konflik yang terjadi antara murid.

<sup>8</sup> Kasiyatun, *Wawancara*, Seneng, 05 Agustus 2016.

Berikut hasil wawancara dengan Bapak Muchlisin Sa'at sebagai guru bimbingan dan konseling:

“Konflik yang terjadi antar siswa itu biasanya ya berkelahi antar satu murid dengan murid lainnya, kadang ada konflik antar angkatan. Solusinya ya kita panggil murid yang bermasalah. Kita berikan teguran, jika sudah ditegur dan masih melakukan pelanggaran lagi maka kemudian kita panggil orang tua siswa yang bersangkutan. Jika sekolah sudah melakukan yang terbaik dan siswa masih belum berubah ya kita kembalikan lagi kepada orang tuanya.”<sup>9</sup>

Dari penjelasan Bapak Muchlisin Sa'at tersebut didapat hasil bahwa konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam selain antar guru juga terjadi konflik antar siswa. Jika konflik yang terjadi antar siswa maka yang menangani adalah guru bimbingan dan konseling MTs. Raudlatul Islam dengan cara melakukan komunikasi langsung dengan siswa yang bersangkutan, jika siswa melakukan pelanggaran kembali atau terjadi konflik kembali maka kemudian siswa tersebut diserahkan kembali kepada orang tua untuk dilakukan pembinaan di rumah.

Selain dua konflik yang terjadi tersebut, sesuai dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada hari Senin tanggal 01 Agustus 2016 peneliti juga menemukan fakta bahwa kepala madrasah kurang melakukan interaksi dengan guru lain. Pada hari itu juga dilaksanakan rapat kecil dalam penyelesaian konflik yang terjadi antara guru yang satu dengan guru yang lainnya dikarenakan perbedaan pendapat. Seharusnya kepala madrasah melakukan komunikasi yang interaktif dan berinteraksi dengan guru-guru di madrasah untuk menghindari dan meminimalisir konflik yang

---

<sup>9</sup> Muchlisin Sa'at, *Wawancara*, Seneng, 05 Agustus 2016.

bisa terjadi antara guru dan kepala madrasah. Komunikasi dan interaksi yang dilakukan oleh kepala madrasah juga akan meminimalisir terjadinya kesalah pahaman yang nantinya akan menimbulkan konflik antara guru dengan kepala madrasah.

Berikut penuturan dari Bapak Abidin selaku guru mata pelajaran aqidah akhlak sekaligus bagian tata usaha madrasah:

“kepala madrasah, Ibu Kasiyatun itu kurang berkomunikasi dengan guru yang lain. Ya mungkin komunikasinya hanya jika ada hal penting yang perlu dibicarakan. Kalau datang ya langsung masuk ruangan. Seperti kurang bersosialisasi dengan guru lain. Kalau ada rapat pun itu kepala madrasah tidak terlalu aktif berkomunikasi dengan orang tua siswa. Orang tua siswa kalau ada yang mengganjal biasanya menyampaikannya ke bapak Mukhlisin Sa’ad selaku guru bimbingan dan konseling.”<sup>10</sup>

Jadi, hasil wawancara dan observasi diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah Raudlatul Islam dinilai kurang cakap dan kurang memperhatikan guru-guru madrasah Raudlatul Islam. Kepala madrasah juga kurang berkomunikasi dengan orang tua siswa, padahal orang tua siswa adalah bagian dari *stake holder* madrasah yang turut serta membantu tercapainya tujuan pendidikan. Seharusnya kepala madrasah melakukan interaksi dan komunikasi yang interaktif dengan orang tua siswa untuk memupuk kepercayaan dan melakukan kerjasama dengan orang tua siswa agar semua program yang diadakan oleh madrasah mendapat dukungan dari orang tua siswa.

---

<sup>10</sup> Abidin, *Wawancara*, Seneng, 05 Agustus 2016.

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru Dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.**

Bentuk penyelesaian konflik melalui strategi komunikasi yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo tidak mungkin tidak didapati penghambat dan pendukung komunikasi itu sendiri untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di madrasah. Berikut penuturan kepala madrasah mengenai faktor penghambat dan pendukung komunikasi yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam:

“Faktor pendukung komunikasi menurut saya ya pemilihan bahasa. Bahasanya saya sesuaikan dan saya pakai yang mudah dipahami oleh guru-guru. Kalau bahasanya susah untuk dipahami nanti jadinya malah tidak dimengerti. Apa yang saya sampaikan harus benar-benar dipahami oleh guru-guru. Kalau tidak bisa dipahami nanti mempengaruhi kinerja guru-guru di sini.”<sup>11</sup>

Faktor pendukung komunikasi yang paling dominan dipakai oleh kepala madrasah adalah kesesuaian pesan atau pemilihan bahasa agar tidak ada kesalah pahaman atau pengalihan makna pesan yang disampaikan. Pemilihan bahasa untuk pesan dalam komunikasi dilakukan agar tidak ada pengalihan makna pesan dan tidak timbul kesalahpaman oleh guru sebagai penerima pesan.

Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Hosnan selaku salah satu wali murid MTs. Raudlatul Islam:

<sup>11</sup>Kasiyatun, *Wawancara*, Seneng, 08 Agustus 2016.



“kalau menyampaikan pesan kita kan harus pintar-pintar mengolah dan memilih bahasa. Kalau bahasanya mudah dipahami ya tidak akan ada kesalahpahaman arti dari orang yang kita ajak bicara. Kalau bahasanya rumit maka orang yang kita ajak bicara nanti timbul pertanyaan atau bahkan salah paham. Kalau sudah salah paham nanti akan terjadi konflik.”<sup>12</sup>

Komunikasi yang terjalin antara kepala madrasah dengan guru di MTs Raudlatul Islam merupakan salah satu cara untuk meminimalisir dan menyelesaikan konflik yang terjadi. Untuk itu, kepala madrasah benar-benar memperhatikan pola komunikasi yang dipakai antara kepala madrasah dengan guru. Begitupun dengan para guru di MTs. Raudlatul Islam, para guru dalam mengajar juga menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh guru lainnya dan siswa. Dalam berkomunikasi, para guru juga tidak segan mengajarkan pola komunikasi yang baik kepada siswa. Hal ini karna mayoritas siswa di MTs. Raudlatul Islam masih kurang memahami betul pentingnya menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar.

Sedangkan untuk media pengantar pesan di MTs. Raudlatul Islam berupa mading (majalah dinding) madrasah, yang tidak hanya berfungsi sebagai pengantar pesan juga berfungsi sebagai wadah kreasi siswa.

Media pengantar pesan berupa mading madrasah ini juga merupakan salah satu faktor pendukung komunikasi yang terdapat di madrasah. Jika madrasah akan melakukan perlombaan atau ada pengumuman penting yang akan disampaikan kepada siswa maka pihak madrasah akan mengumumkannya melalui mading tersebut. Hal ini juga

---

<sup>12</sup> Hosnan, *Wawancara*, Seneng, 08 Agustus 2016.

agar tidak ada kabar yang simpang siur di madrasah dan agar siswa tidak malas untuk membaca. Berikut penuturan dari Anis Sholeha selaku ketua osis MTs. Raudlatul Islam mengenai mading madrasah:

“Kalau untuk memberi informasi kepada warga madrasah salah satu caranya yaitu osis mengadakan program pembuatan majalah dinding. Majalah dinding itu biasanya dibuat satu bulan sekali. Dari osis juga dari siswa lain. Kalau madrasah ada pengumuman biasanya juga ditempel di sana. Biasanya pengumumannya dari guru, kemudian osis yang menempel dan menginformasikan ke siswa lain.”<sup>13</sup>

Setiap ada pendukung pasti akan dijumpai penghambat sesuatu. Dalam komunikasi pun demikian, selain adanya faktor pendukung komunikasi juga terdapat faktor penghambat komunikasi. Sedangkan untuk faktor penghambat komunikasi di MTs. Raudlatul Islam sendiri sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Kasiyatun adalah:

“Untuk penghambat komunikasi ya karena memang siswa dan guru yang dari daerah sekitar sini jarang ada yang menguasai bahasa Indonesia, kebanyakan berbahasa Madura. Nah, kalau kita ajak bicara kadang mereka menjawabnya dengan bahasa Madura, kadang juga masih menanyakan maksud dari apa yang saya sampaikan.”<sup>14</sup>

Dari penuturan Ibu Kasiyatun tersebut dapat dipahami bahwa faktor penghambat komunikasi adalah faktor sosiologis siswa dan guru yang berasal dari daerah sekitar madrasah yang notabene memang dibesarkan dengan menggunakan bahasa Madura.

Hambatan sosiologis ini mempengaruhi komunikasi antara kepala madrasah dengan guru maupun guru dengan siswa. Oleh karena itu,

<sup>13</sup> Anis Sholeha, *Wawancara*, Seneng, 08 Agustus 2016.

<sup>14</sup> Kasiyatun, *Wawancara*, Seneng, 09 Agustus 2016.

pemilihan bahasa menjadi sangat penting agar hambatan tersebut dapat diminimalisir.

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Muchlisin Sa'at selaku guru bimbingan dan konseling:

“Siswa di sini memang banyak yang kurang menguasai bahasa Indonesia. Jadi untuk melakukan bimbingan terkadang saya harus menggunakan bahasa Madura juga. Agar siswa mudah paham dan saya tidak harus menjelaskan berulang-ulang. Untuk berkomunikasi dengan orang tua siswapun juga demikian. Ya maklumlah, masih minim yang bisa berbahasa Indonesia.”<sup>15</sup>

Jadi, hasil wawancara dan observasi diatas dapat disimpulkan bahwa Faktor pendukung komunikasi yang paling dominan dipakai oleh kepala madrasah adalah kesesuaian pesan atau pemilihan bahasa agar tidak ada kesalah pahaman atau pengalihan makna pesan yang disampaikan oleh kepala madrasah ditambah dengan adanya program osis yang berupa mading. Sedangkan untuk faktor penghambat yaitu hambatan sosiologis yang sangat mempengaruhi komunikasi yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

### **C. Pembahasan Temuan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo, data-data yang diperoleh merupakan hasil yang diperoleh dan disesuaikan dengan alat-alat pengumpulan data, kemudian dikemukakan secara rinci sesuai dengan bukti-bukti yang diperoleh selama penelitian. Data yang diperoleh yaitu berupa

---

<sup>15</sup> Muchlisin Sa'at, *Wawancara*, Seneng, 09 Agustus 2016.

informasi dari informan. Adapun temuan-temuan yang didapat dari lapangan adalah sebagai berikut:

### **1. Bentuk-Bentuk Konflik Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.**

Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs Raudlatul Islam adalah:

- a. Konflik antar guru, yaitu seperti penempatan tugas kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi sesungguhnya.
- b. Konflik antar siswa, yaitu seperti berkelahi dengan sesama.
- c. Konflik antar guru dan siswa, yaitu seperti guru menerangkan materi di kelas dan siswa-siswinya tidak memperhatikan, bolos sekolah.
- d. Konflik antara guru dengan kepala madrasah, yaitu seperti kebijakan yang dibuat kepala madrasah yang tidak sesuai dengan keinginan guru atau warga madrasah lainnya.

Untuk penyelesaian konflik yang terjadi antara guru dengan siswa dilakukan oleh kepala madrasah dan guru yang bersangkutan. Kepala madrasah akan memanggil guru yang bersangkutan untuk dilakukan evaluasi bersama mengapa guru tersebut tidak disukai oleh siswa ketika mengajar. Kemudian setelah dilakukan evaluasi bersama, kepala madrasah akan melakukan pengamatan dan pengawasan kepada guru tersebut ketika mengajar. Sedangkan guru tersebut akan melakukan evaluasi dan melakukan varian metode ketika mengajar.

Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam dapat diselesaikan jika semua elemen madrasah dan yang bersangkutan dengan konflik mau bekerja sama untuk mencari solusi untuk konflik yang terjadi, maka konflik dapat diselesaikan dengan mencari jalan keluar bersama. Kerja sama antara semua warga madrasah menjadi kunci utama untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

Hasil temuan diatas sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Saefullah bahwa konflik dilihat dari pihak yang terlibat terdapat enam macam yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu (*conflict within the individual*).
- b. Konflik antar individu (*conflict among individuals*).
- c. Konflik antara individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*).
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama (*conflict among groups in the same organization*).
- e. Konflik antar organisasi (*conflict among organizations*).
- f. Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organizations*).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Saefullah, *Manajemen*, 297.

## 2. Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, strategi komunikasi kepala madrasah dan guru dalam penyelesaian konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo berlangsung secara komunikatif dan interaktif bagi guru kepada kepala madrasah. Sedangkan kepala madrasah kepada guru dan siswa-siswinya yaitu kurang komunikatif dan kurang interaktif.

Strategi komunikasi yang ada di MTs. Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo memang sudah dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru-guru dan siswa-siswinya. Strategi komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah yaitu:

- a. Strategi komunikasi tatap muka (*face to face*) strategi ini digunakan oleh kepala madrasah kepada guru dan siswa yang ada dimadrasah tersebut. Tetapi, hal ini tidaklah membantu tersampainya informasi dengan baik karena kepala madrasah Raudlatul Islam kurang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik dilihat dari kepribadiannya yang kurang terbuka dengan warga madrasah lainnya. Sedangkan yang lebih aktif dalam berkomunikasi yaitu guru, apabila terdapat konflik maka guru langsung melaporkan kepada kepala madrasah agar konflik yang terjadi dapat terselesaikan dengan baik.

- b. Strategi komunikasi bermedia. Salah satu strategi komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah Raudlatul Islam yaitu melalui program Osis pembuatan madding yang dilakukan satu bulan sekali dan juga memanfaatkan papan informasi madrasah jika ada informasi yang hanya cukup disampaikan melalui pengumuman tertulis.

Hasil temuan di atas sesuai dengan teori yang diapaparkan oleh Onong Uchana Effendi yang menyatakan bahwa strategi komunikasi harus juga meramalkan efek komunikasi yang diharapkan. Efek yang diharapkan tersebut dapat ditetapkan bagaimana cara berkomunikasi (*how to communicate*), dapat dengan: komunikasi tatap muka (*face to face communication*), dipergunakan apabila kita mengharapkan efek perubahan tingkah laku (*behavior change*) dari komunikan karena sifatnya lebih persuasive komunikasi bermedia (*mediated communication*).<sup>17</sup>

### **3. Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo.**

Faktor pendukung yang terdapat di MTs. Raudlatul Islam yaitu:

- a. Pemilihan bahasa yang digunakan setiap hari di madrasah, pemilihan bahasa ini agar tidak ada kesalah pahaman atau pengalihan makna pesan yang disampaikan oleh warga madrasah di MTs. Raudlatul Islam. Bahasa yang digunakan dipilah-pilah agar warga madrasah bisa

<sup>17</sup>Effendi, *Dinamika Komunikasi*, 31-32.

memahami apa yang disampaikan, karena ditakutkan terdapat kesalahan pahaman dalam memahami komunikasi yang telah disampaikan.

- b. Adanya sifat legowo yaitu mau menerima kritik dan saran dari orang lain ataupun warga madrasah.
- c. Kompromi (*Compromising*) yaitu mau bekerja sama dengan warga madrasah.
- d. Media dalam penyampaian pesan yaitu sebagai perantara informasi yang disampaikan, seperti surat pemberitahuan atau Madding dan lain sebagainya.

Hasil temuan di atas sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Onong Uchjana Effendi mengatakan bahwa di dalam komunikasi terdapat faktor pendukung komunikasi diantaranya : Kesesuaian pesan yang disampaikan sehingga minim terjadinya distorsi, adanya feedback, evaluasi pesan dan media pengantar.<sup>18</sup>

Hambatan yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam yaitu siswa dan siswi MTs Raudlatul Islam kurang memahami bahasa Indonesia yang disampaikan oleh kepala madrasah ataupun guru MTs. Raudlatul Islam karena mereka terlahir di kalangan masyarakat yang menggunakan bahasa Madura. Kurangnya minat membaca warga madrasah terhadap mading yang sudah disediakan sehingga apabila terdapat informasi baru masih banyak pihak yang terlambat untuk mengetahuinya.

---

<sup>18</sup> Effendy, *Ilmu*, 18.



Hasil temuan di atas tidak sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Onong Uchjana Effendi yang menyatakan bahwa terdapat dua jenis hambatan komunikasi diantaranya:

- a. Hambatan Sosiologis; yaitu hambatan yang dapat mempengaruhi iklim sosial. Menurut salah seorang sosiolog Jerman, Ferdinand Tonnes, kehidupan manusia diklasifikasikan dalam dua jenis pergaulan yaitu *Gemeinschaft* dan *Gesellschaft*. *Gemeinschaft* adalah pergaulan hidup yang bersifat pribadi sedangkan *Gesellschaft* adalah cara pergaulan yang dinamis, rasional, dan bukan pribadi. Seperti pada pergaulan dikantor atau dalam organisasi.
- b. Hambatan psikologis; faktor psikologi sering kali menjadi hambatan dalam komunikasi. Hal ini di sebabkan si komunikator sebelum melancarkan komunikasinya tidak mengkaji diri komunikasi. Komunikasi sulit untuk berhasil apabila komunikasi sedang sedih, bingung, marah, merasa kecewa, merasa iri hati dan kondisi psikologis lainnya.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Effendi, *Ilmu Komunikasi*, 21.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan:

1. Bentuk-bentuk Konflik Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo adalah: (a) konflik antar guru, yaitu seperti penempatan tugas kerja yang tidak sesuai dengan kompetensi sesungguhnya, (b) konflik antar siswa, yaitu seperti berkelahi dengan sesama, (c) konflik antar guru dan siswa, yaitu seperti guru menerangkan materi di kelas dan siswa-siswinya tidak memperhatikan, bolos sekolah, (d) dan konflik antara guru dengan kepala madrasah, yaitu seperti kebijakan yang dibuat kepala madrasah yang tidak sesuai dengan keinginan guru atau warga madrasah lainnya. Namun, bentuk-bentuk konflik tersebut dapat diselesaikan jika semua elemen madrasah dan yang bersangkutan dengan konflik mau bekerja sama untuk mencari solusi untuk konflik yang terjadi, maka konflik dapat diselesaikan dengan mencari jalan keluar bersama.
2. Strategi Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo yaitu: (a) Strategi komunikasi tatap muka (*face to face*) strategi ini digunakan oleh kepala madrasah kepada guru dan siswa yang ada dimadrasah tersebut, dan (b) Strategi komunikasi bermedia. Salah satu

strategi komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah Raudlatul Islam yaitu melalui program osis pembuatan mading yang dilakukan satu bulan sekali dan juga memanfaatkan papan informasi madrasah jika ada informasi yang hanya cukup disampaikan melalui pengumuman tertulis.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Komunikasi Kepala Madrasah dan Guru dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo. Faktor pendukungnya adalah: (a) pemilihan bahasa yang digunakan setiap hari di madrasah, pemilihan bahasa ini agar tidak ada kesalah pahaman atau pengalihan makna pesan yang disampaikan oleh warga madrasah di MTs. Raudlatul Islam, (b) Legowo mau menerima kritik dan saran dari orang lain, (c) Kompromi, dan (d) Media dalam penyampaian pesan. Adapun faktor penghambatnya yaitu: (a) Hambatan yang terjadi di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam yaitu siswa dan siswi MTs. Raudlatul Islam kurang memahami bahasa Indonesia yang disampaikan oleh kepala madrasah ataupun guru MTs. Raudlatul Islam karena mereka terlahir di kalangan masyarakat yang menggunakan bahasa Madura, dan (b) kurangnya minat membaca warga madrasah terhadap mading yang sudah disediakan sehingga apabila terdapat informasi baru masih banyak pihak yang terlambat untuk mengetahuinya.

## **B. Saran-saran**

### 1. Bagi Kepala Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam

Diharapkan lebih komunikatif dan interaktif dalam berkomunikasi dengan masyarakat madrasah agar tidak terjadi kesalah pahaman antara kepala madrasah dengan warga madrasah untuk penyelesaian konflik yang terdapat di MTs. Raudlatul Islam.

### 2. Bagi Guru Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam

Diharapkan agar bisa mempertahankan komunikasi yang baik dengan warga madrasah dalam penyelesaian konflik.

### 3. Bagi Siswa dan Siswi Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam

Diharapkan agar selalu belajar dengan menggunakan bahasa yang baik dengan menyesuaikan bahasa yang digunakan di Madrasah Tsanawiyah Raudlatul Islam.

### 4. Peneliti Selanjutnya

Hendaknya memiliki pedoman dan panduan secara sistematis ketika meneliti manajemen konflik di lokasi yang berbeda, serta mampu mengembangkan, mengkaji dan menyempurnakan penelitian terdahulu.

**IAIN JEMBER**

## BIODATA



Nama : Yuliatin Ningsih  
NIM : 084 123 019  
Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 10 November 1994  
Alamat : Dusun Kebun Polai RT/RW  
012/003 Seneng Krucil  
Probolinggo  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan/ Prodi : Kependidikan Islam / Manajemen  
Pendidikan Islam (MPI)

### Riwayat Pendidikan :

1. SDN Seneng Krucil Probolinggo tahun 2000-2006.
2. MTs. Darul lughah wal Karomah Kraksaan Probolinggo tahun 2006-2009.
3. MA. Darul Lughah wal Karomah Kraksaan Probolinggo tahun 2009-2012.
4. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Jurusan Kependidikan Islam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tahun 2012- 2016.

### Pengalaman Organisasi :

1. OSIS MTs. Darul Lughah Wal Karomah
2. PMII IAIN Jember

Jember, 07 Agustus 2016

Yang membuat

**Yuliatin Ningsih**

## DAFTAR PUSTAKA

- Angkowo, Robetus. 2007. *optimalisasi Media Pembelajaran*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Cangara, Hafied. 2014. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Effendi, Uchjana Onong. 2003. *Ilmu Komunikasi Teori dan praktek*. Bandung: Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Ilmu Teori dan filsafat komunikasi*. Bandung: PT Aditya Bakti.
- Hendricks, William. 2000. *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Husnan, Heidjrachman Suad. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Irfan Febrianto. 2014. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Burhanul Abrar Kecamatan Besuki Kabupaten Situbondo Tahun Pelajaran 2014/2015, Fakultas Tarbiyah dan ilmu keguruan IAIN Jember. (tidak diterbitkan).
- Lutfi Kartika. 2012. "Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik di SDN Kupang 03 Kecamatan Pakem Kabupaten Bondowoso Tahun 2011/2012, Fakultas Tarbiyah dan ilmu keguruan IAIN Jember. (tidak diterbitkan).
- Masmuh, Abdullah. 2013. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad Arni. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mutohar, Ahmad. 2009. *Ilmu komunikasi sebagai pengantar*. Jember: Center for society studies.
- Nata, Abuddin. 2011. *Perspektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Respita, Asty. 2011. *Strategi komunikasi dinas sosial makasar dalam menyosialisasikan program keluarga harapan terhadap keluarga sangat miskin di kec Talamate*. Makasar: Universitas Hasanuddin.
- Saefullah. , 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Santosa, Puji. 2007. *Materi Dan Pembelajaran Bahasa Indonesia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sofyandi Herman dan Garniwa Iwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Jogjakarta: Graha Ilmu.
- Sugiono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan, Dadang. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sumantri, Mulyani. 2007. *Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: UT.
- Tegas Kuncoro. 2014 “ *Strategi penyelesaian Konflik Internal Umat Islam (Kajian Tematik Pada Surah Al-Hujurat Ayat 9-12)*, Jurusan Ushuluddin dan Dakwah IAIN Jember. (tidak diterbitkan).
- Tim Pelaksana Pentashih Mushaf Al-qur’an. 2010. *Mushah Aisyah Al-qur’an dan terjemah untuk wanita*. Bandung: Penerbit Hilal.
- Tim Penyusun Pedoman Karya Ilmiah STAIN Jember. 2015. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah Jember*: STAIN Press.
- Wahyosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyuddin, Din. 2007. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: UT.
- Wahyudi. 2006. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pedoman praktis Bagi Pemimpin*. Bandung: CV, Alfabeta.
- Wassit Iskandar dan Sunendar Dadang. 2008. *Strategi pembelajaran bahasa*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Widjaja, H. A. W. 2000. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Winardi J.. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: kencana.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan manajemen konflik*. Jakarta: Salemba Humanika



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yuliatin Ningsih

NIM : 084 123 019

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan/ Prodi : Kependidikan Islam/ Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Institusi : IAIN Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini adalah hasil penelitian/ karya sendiri,  
kecuali pada bagian- bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 05 September 2016  
Saya yang menyatakan



**Yuliatin Ningsih**  
NIM. 084 123 019







**KEMENTERIAN AGAMA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 487550. Fax. (0331) 472005, kode Pos : 68136  
Website : <http://iain-jember.ac.id> – e-mail : [iainjember@gmail.com](mailto:iainjember@gmail.com)

Jember, 27 Juli 2016

Nomor : B. 1310/ In.20/PP.00.9/07/FTIK/2016  
Lampiran : -  
Hal : **Izin Penelitian Skripsi**

Kepada Yth.  
Kepala Madrasah MTs. Raudlatul Islam  
di  
Tempat

**Assalamualaikum Wr Wb.**

Bersama ini kami memohon dengan hormat mahasiswa berikut ini :

Nama : Yuliatin Ningsih  
NIM : 084 123 019  
Semester / Fakultas : VIII / Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Kependidikan Islam/MPI

Dalam rangka penyusunan Skripsi, untuk diizinkan mengadakan penelitian/riset selama  $\pm$  30 hari di lingkungan madrasah tsanawiyah Raudlatul Islam seneng krucil Probolinggo. Adapun piha-pihak yang dituju adalah :

1. Kepala Madrasah
2. Guru BK
3. Waka Kesiswaan
4. Tata Usaha

Penelitian yang akan dilakukan mengenai :  
**STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DAN GURU DALAM  
PENYELESAIAN KONFLIK DI MADRASAH TSANAWIYAH  
RAUDLATUL ISLAM SENENG KRUCIL PROBOLINGGO.**

Demikian, atas berkenan dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.  
**Wassalamualaikum Wr Wb.**

An. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Pengembangan Lembaga



**Khoirul Faizin, M. Ag**

**NIP: 19710612 200604 1 0017**





**YAYASAN RAUDLATUL ISLAM SENENG**  
**MTs. RAUDLATUL ISLAM**  
**SENENG KRUCIL PROBOLINGGO**  
**STATUS : TERAKREDITASI C**

ALAMAT : Desa Seneng Kecamatan Krucil Kabupaten Probolinggo 67288 Jawa Timur

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 311/SK/MTS.RAUIS/VIII/2016**

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Raudlatul Islam Seneng Krucil Probolinggo menerangkan bahwa mahasiswi IAIN Jember berikut ini:

Nama : Yuliatin Ningsih  
Nim : 084 123 019  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan/Prodi : Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam

Telah melakukan penelitian mulai tanggal 28 Juli 2016 s/d 20 Agustus 2016 dalam rangka menyusun skripsi dengan judul:

**STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA MADRASAH DAN GURU DALAM PENYELESAIAN KONFLIK DI MADRASAH TSANAWIYAH RAUDLATUL ISLAM SENENG KRUCIL PROBOLINGGO.**

Seneng, 20 Agustus 2016

Mengetahui  
Kepala Madrasah



**Dra. KASIYATUN**