

**MANAJEMEN KONFLIK DAN STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA
SEKOLAH DALAM MEMBENTUK PROFESIONALISME GURU DI MTS
AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG**

Tesis

Oleh

ADI WIDIATMOKO

NPM: 2323012011



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2026

**MANAJEMEN KONFLIK DAN STRATEGI KOMUNIKASI KEPALA
SEKOLAH DALAM MEMBENTUK PROFESIONALISME GURU DI MTS
AL-HIKMAH BANDAR LAMPUNG**

Oleh
ADI WIDIATMOKO
NPM: 2323012011

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN
Pada
Program Pascasarjana Magiste Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2026

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala sekolah dalam membina profesionalisme guru melalui manajemen konflik yang tepat strategi komunikasi yang efektif dan di MTs Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung. Tujuannya untuk mengetahui manajemen konflik dan strategi komunikasi yang kepala sekolah terapkan dalam membentuk profesionalisme guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di MTs Al Hikmah Bandar Lampung bersifat multidimensional, bersumber dari komunikasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan dinamika kelompok, namun tetap laten dan fungsional karena dikelola melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan responsif. Strategi komunikasi kepala sekolah yang efektif, sistematis, dan adaptif berbasis komunikasi dua arah serta pemanfaatan media mampu meningkatkan koordinasi, kejelasan informasi, motivasi, dan budaya kolaboratif. Sinergi antara strategi komunikasi partisipatif dan manajemen konflik konstruktif turut mendorong profesionalisme guru melalui peran kepala sekolah sebagai instructional leader dalam supervisi, evaluasi, pelatihan, dan inovasi pembelajaran. Secara keseluruhan, konflik yang dikelola secara efektif menjadi kekuatan konstruktif dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Komunikasi, Manajemen Konflik, Profesionalisme Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah.

ABSTRACT

This research is motivated by the importance of the principal's role in fostering teacher professionalism through appropriate conflict management and effective communication strategies at MTs Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung. The aim is to determine the conflict management and communication strategies implemented by the principal in shaping teacher professionalism. This research uses a qualitative approach with a phenomenological research type. Data were collected through interviews, observations, and documentation of the principal, teachers, and educational staff. The results show that conflict at MTs Al Hikmah Bandar Lampung is multidimensional, originating from communication, workload, job satisfaction, and group dynamics, but remains latent and functional because it is managed through open communication and responsive leadership. The principal's effective, systematic, and adaptive communication strategy based on two-way communication and media utilization can improve coordination, clarity of information, motivation, and a collaborative culture. The synergy between participatory communication strategies and constructive conflict management also encourages teacher professionalism through the principal's role as an instructional leader in supervision, evaluation, training, and learning innovation. Overall, effectively managed conflict becomes a constructive force in improving teacher professionalism and the quality of continuing education.

Keywords: *Communication Strategy, Conflict Management, Teacher Professionalism, Principal Leadership.*

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : MANAJEMEN KONFLIK DAN STRATEGI KOMUNIKASI
KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK
PROFESIONALISME GURU DI MTS AL HIKMAH
BANDAR LAMPUNG

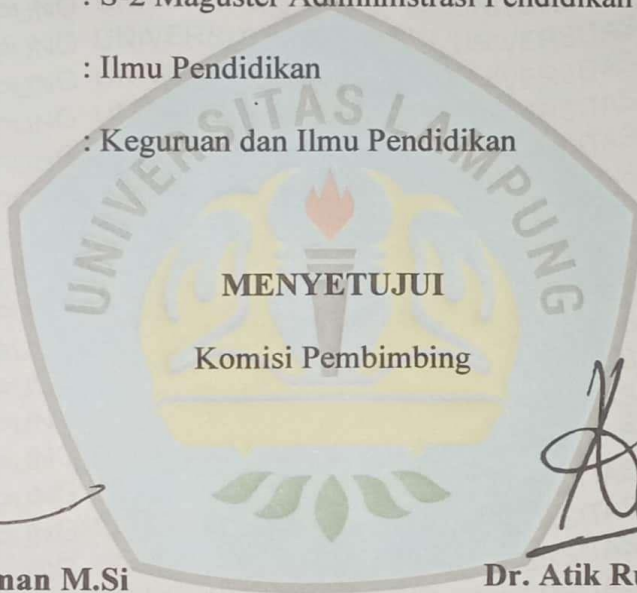
Nama Mahasiswa : Adi Widiatmoko

Nomor Pokok Mahasiswa : 2323012011

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Bujang Rahman M.Si
NIP. 19600315 198503 1 003

Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I
NIP. 19840222 202521 2 023

MENGETAHUI

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag, M.Si
NIP. 19741220 200912 1 002

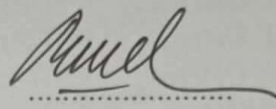
Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Handoko, S.T, M.Pd
NIP. 19860515 202406 1 001

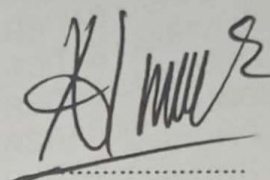
PENGESAHAN

1. Tim Penguji

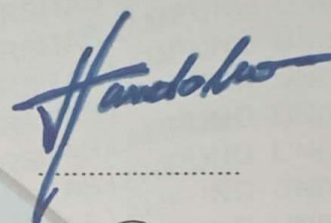
Ketua : **Prof. Dr. Bujang Rahman M.Si**
NIP. 19600315 198503 1 003



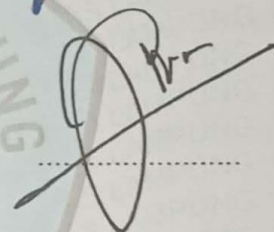
Sekretaris : **Dr. Atik Rusdiani, M.Pd.I**
NIP. 19840222 202521 2 023



Penguj Anggota 1 : **Dr. Handoko, S.T, M.Pd**
NIP. 19860515 202406 1 001



Penguj Anggota 2 : **Dr. Siti Rahma Sari, S.Pd.,M.Pd.**
NIP 198804292024062001



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Dr. Albert Maydiantoro, M.Pd
NIP. 198705042014041001

3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP. 19640326 198901 1 001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

Nama : Adi Widiatmoko

NPM : 2323012011

Prodi : Magister Administrasi Pendidikan

Menyatakan Bahwa Tesis yang berjudul "Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Profesionalisme Guru Di Mts Al-Hikmah Bandar Lampung" adalah benar-benar merupakan hasil karya penulis sendiri, bukan duplikasi ataupun penjiplakan dari karya ilmiah orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas Pernyataan ini, apabila dikemudian hari ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 4 Mei 2026

Pembuat pernyataan,



Adi Widiatmoko

NPM. 2323012011

RIWAYAT HIDUP



Adi Widiatmoko lahir di desa Pajaresuk, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu, Provinsi Lampung pada tanggal 16 Mei 1999. Penulis merupakan anak ke empat dari 5 bersaudara, Putra dari pasangan Bapak Suwardi dan Ibu Endang Retno Ningsih, Riwayat Pendidikan Penulis adalah sebagai berikut:

1. SD Negeri 1 Pajaresuk, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu tahun 2005-2011.
2. SMP Negeri 3 Pringsewu, Kecamatan Pringsewu, Kabupaten Pringsewu tahun 2011-2014
3. SMA Negeri 1 Pagelaran, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Pringsewu tahun 2014-2017
4. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung tahun 2017-2021.
5. Universitas Lampung, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan tahun 2023-2026.

MOTTO

**“Memulai belum tentu berhasil, Tidak memulai sudah pasti gagal
Jadi mulai saja dulu”**

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan kepada:

Allah SWT

Atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

Bapak dan Ibu tercinta

yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, serta dukungan moral dan material tanpa henti.

Kakak dan Adik

yang selalu memberikan dukungan, pengertian, dan dorongan di saat suka maupun duka.

Dosen pembimbing penelitian dan dosen MAP

yang dengan kesabaran dan kebijaksanaannya telah menuntun penulis menyelesaikan tesis ini.

SWACANA

Segala puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahnya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ” Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Profesionalisme Guru Di Mts Al-Hikmah Bandar Lampung “, dalam memenuhi syarat untuk meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) Universtas Lampung. Sholawat teriring salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya, yang selalu kami nantikan syafa’atnya di hari akhir nanti, Aamiin ya rabbal alamiin. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih memiliki kekurangan, untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Dalam kesempatan ini penulis, ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini, terutama kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung, yang menjadi kunci dalam keberhasilan suatu perguruan tinggi.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. Direktur Program Pascasarjana, sebagai penjaminan mutu perguruan tinggi yang memperkuat daya saing regional dan internasional.
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, yang telah mendukung dan memfasilitasi kebutuhan akademik dalam pelaksanaan studi dan penelitian ini.

4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan sekaligus Dosen Penguji I yang telah membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd., selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Pendidikan yang telah memberikan dukungan, arahan, serta kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan dan menyelesaikan penelitian ini.
6. Bapak Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si. Selaku Ketua Penguji, Pembimbing Akademik dan Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran, ketegasan dan ketulusan telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan ilmiah selama proses penelitian dan penulisan tesis ini.
7. Ibu Dr. Ati Rusdiani, M.Pd.I. Selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan keikhlasan telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga dalam penulisan tesis ini.
8. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik, memotivasi serta memberikan inspirasi dalam proses pendidikan di Universitas Lampung.
9. Kepala Sekolah, Dewan Guru dan Keluarga Besar MTs Al Hikmah Bandar Lampung yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan yang telah menjadi sumber semangat, dukungan moral, dan kebersamaan selama penyusunan tesis ini.

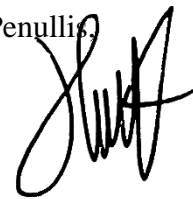
11. Keluarga besar yang telah memberikan doa, kasih sayang, serta dukungan selama proses pendidikan hingga penyusunan tesis ini.

12. Rekan-rekan mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2024, atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang telah diberikan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

Dengan bantuan dari semua pihak tersebut penulis mengucapkan terimakasih, semoga Allah SWT menimpahkan rahmat-Nya bagi hamba-Nya yang beramal soleh dan berbudi baik kepada sesamanya. Akhirnya, penulis dengan rasa yang mendalam penulis memohon ridho Allah SWT serta berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca, Aamiin.

Bandar Lampung, 4 Mei
2026

Penulis,



Adi Widiatmoko
NPM.2323012011

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	iv
LEMBAR PERSETUJUAN.....	v
PENGESAHAN	vi
SURAT PERNYATAAN.....	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
SWACANA.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTARGAMBAR.....	xviii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Fokus Penelitian	12
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4. Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	13
II. TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1. Manajemen Konflik	15
2.2. Faktor-faktor Penyebab Konflik.....	19
2.2.1. Faktor Manusia	19
2.3. Indikator Konflik dalam Organisasi	23
2.4. Tujuan Manajemen Konflik	24
2.4.1 Pendekatan Manajemen Konflik	25
2.5. Metode Mengatasi Konflik.....	29
2.6. Strategi	31
2.7. Komunikasi.....	33
2.8. Strategi Komunikasi.....	36

2.9. Indikator Strategi Komunikasi	39
2.10. Profesionalisme Guru	42
2.11. Kompetensi Profesionalisme Guru	45
2.12. Indikator Profesionalisme Guru	48
III. METODELOGI PENELITIAN.....	50
3.1 Metode Penelitian.....	50
3.2. Kehadiran Peneliti	51
3.3. Latar Penelitian	52
3.4 Sumber Data.....	53
3.5. Teknik Pengumpulan Data	53
3.5.1. Observasi.....	54
3.5.2. Wawancara.....	55
3.5.3. Studi Dokumen	55
3.6 Analisis Data Secara Fenomenologi.....	56
3.6.1 Tahap Pra Lapangan.....	57
3.6.2. Tahap Memasuki Lapangan	58
3.6.3. Tahap pengelolaan Data Setelah di Lapangan	59
3.7. Keabsahan Data.....	60
3.7.1. <i>Credibility</i> (Derajat Kepercayaan).....	61
3.7.2. <i>Transferability</i> (Keterealian)	61
3.7.3. <i>Dependability</i> (Kebergantungan)	62
3.7. 4. <i>Confirmability</i> (Kepastian).....	62
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	77
4.1. Hasil	77
4.1.1. Deskripsi Lokasi Penelitian	77
4.1.2. Visi dan Misi Sekolah	79
4.1.3. Data Guru.....	79
4.1.4. Struktur Organisasi.....	83
4.1.5. Jumlah Siswa.....	84
4.2. Paparan Data Penelitian	85
4.2.1. Identifikasi Potensi Konflik Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung	86
4.2.2. Startegi Komunikasi Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung	89
4.2.3. Pembentukan Profesionalisme Guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung	92

4.3. Analisis Data Penelitian	95
4.3.1. Identifikasi Potensi Konflik Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung	96
4.3.2. Strategi Komunikasi Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung	101
4.3.3. Pembentukan Profesionalisme Guru Dengan Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Di Mts Al Hikmah Bandar Lampung	106
4.4. Pembahasan.....	110
4.4.1. Identifikasi Potensi Konflik Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung	110
4.4.2. Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Di Mts Al Hikmah Bandar Lampung	116
4.4.3. Pembentukan Profesionalisme Guru Dengan Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Di Mts Al Hikmah Bandar Lampung	121
V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN.....	76
5.1. Kesimpulan	76
5.2. Implikasi Hasil Penelitian dan Keterbatasan Penelitian.....	78
5.2.1. Implikasi Teoritis	78
5.2.2. Implikasi Praktis	79
5.2.3. Keterbatasan Penelitian	80
5.2.4. Implikasi Penelitian Selanjutnya	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	135

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1. Instrumen Penelitian	63
Tabel 4. 1. Data Guru MTs Al Hikmah Bandar Lampung.....	79
Tabel 4. 2. Kepala Sekolah MTs Al Hikmah dari waktu ke waktu	82
Tabel 4. 3. Jumlah Siswa MTs Al Hikmah Bandar Lampung	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Model Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument	28
Gambar 4. 1. Struktur Organisasi MTs Al Hikmah Kedaton Bandar Lampung.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Balasan Keterangan Izin Penelitian	138
Lampiran 2. Surat Balasan Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	139
Lampiran 3. Foto Kegiatan Penelitian	140
Lampiran 4. Ruang Perpustakaan Sekolah	140
Lampiran 5. Lab Komputer.....	140
Lampiran 6. Ruang Guru	142
Lampiran 7. Hasil Wawancara Identifikasi Potensi Konflik Di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung.....	179
Lampiran 8. Hasil Wawancara Strategi Komunikasi Kepala Sekolah MTs Al Hikmah Bandar Lampung.....	189
Lampiran 9. Hasil Wawancara Pembentukan Profesionalisme Guru Dengan Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Di Mts Al Hikmah Bandar Lampung	197

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Stephen & Coulter, 2005).” Manajemen merupakan sebuah subyek yang sangat penting karena ia mempersoalkan usaha penerapan sasaran-sasaran. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari Tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Dengan kata lain terdapat adanya aktifitas-aktifitas khusus yang merupakan bagian dari suatu proses manajemen untuk mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan (Margahana & Saputra, 2019).

Manajemen dalam dunia pendidikan memiliki peran penting untuk mengantarkan kemajuan organisasi. Menurut Nanang Fatah dalam bukunya Landasan Manajemen Pendidikan, teori manajemen mempunyai peran atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas, dan kepuasan (*satisfaction*) (Zulkifli, 2024). Dengan demikian, manajemen merupakan faktor dominan dalam kemajuan organisasi sekolah. Sebagai manusia sosial yang berada dalam lingkungan bermasyarakat dan berorganisasi tentunya pasti akan mengalami interaksi. Dalam proses interaksi ini manusia selalu dihadapkan dengan konflik-konflik yang disebabkan oleh berbagai sumber.

Manajemen merupakan pengorganisasian yang melibatkan banyak orang dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, tidak jarang di dalam organisasi terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, serta pertentangan yang terkadang menimbulkan banyak konflik (T. Kilag et al., 2023). Dalam organisasi manapun terdapat konflik, mulai dari konflik kecil hingga konflik besar, baik secara tersembunyi maupun yang muncul secara terang-terangan. Maka dari itu agar dapat meminimalisir atau bahkan menghindari konflik diperlukan manajemen yang baik dari kepala sekolah.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok kearah tujuan organisasional. Konflik pada dasarnya merupakan suatu hal yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal (T. Kilag et al., 2023). Konflik dapat terjadi kapan saja terkadang juga tidak dapat diprediksi. Kepala Sekolah sebagai pemimpin di instansinya hendaknya memiliki kapasitas dan cara untuk menyelesaikan setiap permasalahan atau konflik yang terjadi di madrasah. Konflik dapat diselesaikan dengan cara keterampilan tertentu seperti: kompetisi (*competing*), kolaborasi (*collaborating*), kompromi (*compromising*), dan menghindar (*avoiding*) (Na'im, 2021). Kepala Sekolah dapat menggunakan kekuasaannya untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Penggunaan keterampilan tersebut tergantung pada waktu dan tempat tertentu. Artinya kepala Sekolah dapat menggunakan keterampilan manajemen konflik tersebut sesuai dengan kebutuhan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Konflik adalah bagian tak terelakkan dari interaksi sosial, termasuk di lingkungan sekolah. (Robbins. & Judge, 2023) mendefinisikan konflik sebagai suatu proses di mana satu pihak merasakan atau mengalami ketidakcocokan dalam persepsi, nilai, atau tujuan dengan pihak lain. Dalam konteks pendidikan, konflik dapat terjadi di berbagai tingkatan, baik antarindividu (misalnya antara guru dengan guru), antarkelompok (misalnya antara guru dengan kepala sekolah), maupun antara guru dengan siswa. Untuk menangani konflik tersebut diperlukan manajemen konflik yang baik dari kepala sekolah agar konflik yang terjadi tidak berdampak panjang bagi keberlangsungan sekolah.

Manajemen konflik yang efektif akan menghasilkan solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, sehingga konflik tersebut tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi. Di sekolah, peran kepala sekolah sebagai mediator sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk bekerja dan belajar. Kepala sekolah harus memiliki keterampilan dalam memahami akar permasalahan, menentukan strategi penanganan yang tepat, serta mencegah konflik serupa terjadi di masa depan (Priadi , 2023). Untuk mengefektifkan implementasi manajemen konflik kepala sekolah juga perlu menggunakan strategi komunikasi yang baik agar pesan pesan yang disampaikan kepada guru atau bawahan dapat diterima dengan baik dan meminimalisir kesalahan persepsi serta untuk menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis.

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan yang menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya (Arumsari, 2020). Komunikasi merupakan sistem yang menghubungkan antar orang dan bagian dalam organisasi sehingga jika tidak terjadi komunikasi yang baik akan mengganggu kinerja dari suatu organisasi tersebut. Efektivitas organisasi terletak pada efektivitas komunikasi, sebab komunikasi itu penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan penerima informasi pada semua tingkatan atau level dalam organisasi (Dani, 2015).

Strategi Komunikasi adalah pendekatan terencana yang mengarahkan penyampaian pesan agar efektif dalam mencapai tujuan tertentu, yang mencakup bagaimana suatu pesan dirancang, disampaikan, dan diterima oleh audiens. Strategi komunikasi tidak hanya memfokuskan pada isi pesan, tetapi juga pada konteks, media, dan cara penyampaiannya untuk mengoptimalkan pengaruh dan meminimalkan kesalahpahaman (Iskandar, 2021). Secara ilmiah, strategi komunikasi melibatkan beberapa elemen kunci, yaitu:

1. Identifikasi Audiens: Mengetahui latar belakang, kebutuhan, dan karakteristik audiens adalah langkah awal dalam menentukan pendekatan komunikasi. Hal ini meliputi segmentasi audiens berdasarkan faktor demografi, psikografi, dan perilaku (Rogala 2020).
2. Penentuan Tujuan Komunikasi: Menentukan hasil yang diinginkan dari komunikasi ini, seperti perubahan sikap, peningkatan kesadaran, atau tindakan

spesifik. Dengan tujuan yang jelas, strategi dapat dirancang secara terarah (McGuire, 2018).

3. **Pemilihan Media dan Saluran Komunikasi:** Strategi yang baik melibatkan pemilihan media yang sesuai, baik itu digital, cetak, maupun interpersonal, yang sesuai dengan kebiasaan audiens. Media sosial, misalnya, terbukti efektif untuk menjangkau audiens muda (Appel et al., 2020).
4. **Pesan yang Disesuaikan:** Pesan yang efektif disesuaikan dengan preferensi dan nilai audiens. Pesan ini harus jelas, menarik, dan mengandung elemen emosional atau logis yang sesuai, tergantung pada tujuan yang ingin dicapai. Model *Elaboration Likelihood* (ELM) menunjukkan bahwa pesan yang disesuaikan dengan kebutuhan pemrosesan informasi audiens akan lebih efektif dalam mengubah sikap (Petty & Cacioppo et al. 2018).
5. **Evaluasi Efektivitas:** Setelah komunikasi berlangsung, penting untuk mengukur keberhasilannya melalui umpan balik atau indikator kinerja. Evaluasi ini memberikan data untuk menilai apakah tujuan tercapai dan apakah strategi perlu disesuaikan di masa depan (Keller & Fay, 2016).

Berdasarkan definisi strategi komunikasi yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa untuk menunjang efektifitas implemenntasi manajemen konflik diperlukan strategi komunikasi yang terukur dan terarah. Hal ini penting untuk dipahami oleh kepala sekolah agar pesan-pesan yang disampaikan pada guru tersampaikan secara menyeluruh, terarah dan tepat sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik yang merugikan bagi sekolah. Selain itu perpaduan manajemen konflik dan strategi komunikasi yang teapt dapat meningkatkan kinerja guru guna membentuk profesionalisme guru.

Profesionalisme secara leksikal berarti bersifat profesional (dalam bahasa Inggris berasal dari kata *professionalism*). Dalam kamus bahasa Indonesia profesionalisme diartikan sebagai mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi. Orang yang bekerja profesional itu memiliki sikap yang berbeda dengan orang lain, meskipun pendidikan, jenis pekerjaan, tempat bekerja itu mempunyai kesamaan dengan orang lain, akan tetapi kinerjanya tetap akan berbeda. Sifat profesional yang dimaksud adalah seperti apa yang ditampilkan dalam perbuatan (aksi), dan bukan apa yang dikatakan bahwa saya adalah seorang profesional. Sehingga profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuannya dengan terus mengembangkan strategi-strategi yang akan digunakan dalam melakukan pekerjaannya (Hasibuan, 2017).

Dari definisi profesionalisme yang telah dijabarkan dapat disimpulkan bahwa dalam konteks pekerjaan, profesionalisme berarti mampu bekerja secara efektif dan efisien, beradaptasi dengan situasi, serta menjaga reputasi baik, baik untuk diri sendiri maupun organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, profesionalisme menuntut adanya pengembangan keterampilan secara berkelanjutan sehingga selalu mampu memenuhi tuntutan dan perkembangan dalam profesi tersebut salah satu contohnya yaitu guru.

Guru adalah tenaga pendidik profesional yang memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini melalui jalur formal pendidikan dasar dan pendidikan menengah (UU No. 14, 2005). Guru adalah

seorang yang memfasilitasi proses peralihan ilmu pengetahuan dari sumber belajar kepada peserta didik. Jadi, guru adalah seseorang tenaga pendidik profesional yang mendidik, mengajarkan suatu ilmu, mendidik, mengarahkan, melatih, memberikan penilaian, serta melakukan evaluasi kepada peserta didik (Syarafudin, 2020).

Guru yang profesional itu sendiri adalah guru yang berkualitas, berkompeten dan guru yang dikehendaki untuk mendatangkan prestasi belajar serta mampu mempengaruhi proses belajar siswa yang nantinya akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik. Guru sebagai tenaga profesional harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu :

- a. Mempunyai komitmen terhadap siswa dan proses belajarnya;
- b. Menguasai mata pelajaran yang diajarkannya serta cara mengajarnya kepada siswa
- c. Bertanggung jawab memantau hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi.
- d. Mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya dan belajar dari lingkungan profesinya.

Profesionalisme guru tidak hanya diukur dari penguasaan terhadap materi pembelajaran dan metode mengajar, tetapi juga mencakup aspek interpersonal, yakni bagaimana guru berinteraksi dengan siswa, sesama rekan kerja, serta pimpinan sekolah (Risdiyany, 2021). Hakikat guru profesional adalah guru yang mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi para siswanya dengan kemampuan khusus yang dimilikinya, sehingga siswa dapat menerima dan

memahami penyampaian materi yang diberikan (Dewi, 2015). Seorang guru tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan teknis edukatif dalam melaksanakan tugasnya, tetapi juga harus memiliki karakter yang dapat diandalkan sehingga dapat menjadi panutan bagi siswa, keluarga, dan masyarakat. Pembinaan karakter profesional guru mendorong pengembangan potensi guru secara terus menerus dan berkesinambungan sesuai dengan kebutuhan pengajaran masing-masing guru.

Dalam melakukan pembinaan untuk membentuk profesionalisme guru dibutuhkan peran kepala sekolah. Kepala Sekolah perlu mengembangkan kemampuan teknik manajerial lantaran maju mundurnya suatu Sekolah tidak terlepas berdasarkan kiprah kepala sekolah. Segala kebijakan yang diambil kepala sekolah membawa perubahan dan implikasi besar bagi perkembangan sekolah. Sebab, keputusan kepala Sekolah berpengaruh kepada segala aspek yang berkaitan dengan mutu maupun keberlanjutan system yang dijalankan (Shabani, 2022). Dengan demikian, kepala Sekolah dituntut tanggap terhadap perubahan serta mampu peka terhadap situasi sehingga semua persoalan dapat diatasi. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan peneliti memilih MTs Pesantren Al Hikmah Bandar Lampung sebagai objek penelitian.

MTs Pesantren Al Hikmah berada di posisi strategis di jantung Kota Bandar Lampung tepatnya di Jalan Sultan Agung Gang Raden Saleh Nomor 23 Way Halim, Kedaton, Bandar Lampung. Dengan kondisi geografis yang baik, sangat memudahkan untuk mengakses informasi dari berbagai instansi yang ada baik pemerintah pusat maupun daerah, baik Kementerian Agama tingkat kota maupun provinsi. MTs Al Hikmah juga menjadi pusat informasi/sekretariat bagi FKPPi

(Forum Komunikasi Pondok Indonesia) se-Provinsi Lampung. Keunggulan utama MTs Al Hikmah adalah sebuah Sekolah yang menggunakan sistem Boarding School. Visinya adalah Kuat dalam akidah, beramal dengan ilmu dan unggul dalam prestasi. Adapun misinya adalah mempersiapkan peserta didik yang beriman dan bertakwa, membina peserta didik yang taat beribadah dan berakhlakul karimah, mewujudkan peserta didik yang alim dan amil, membina peserta didik untuk mengembangkan potensi diri, mempersiapkan peserta didik yang cerdas, kreatif, kompetitif, dan mandiri.

Dalam upaya pengembangan profesionalisme para guru, kepala Sekolah memberikan ruang gerak yang seluas-luasnya kepada para guru dan tenaga pendidik agar berkreasi dan berinovasi yang menunjang kompetensinya sehingga sebagian guru sudah berkualifikasi strata dua. Berbeda dengan sekolah maupun madrasah yang lain, MTs Al Hikmah Kedaton Bandar Lampung memberikan layanan pendidikan dan pengajaran selama 24 Jam penuh. Waktu sehari semalam dialokasikan untuk mempelajari agama Islam yang mana kurikulumnya mengacu pada Pondok Lirboyo Kediri Jawa Timur. Selain itu, para siswa/santri mendapatkan pendampingan dalam menjalankan shalat wajib, shalat tahajud, shalat dhuha dan aktifitas pribadi lainnya. Konsultasi kepada para pembimbing juga bisa dilakukan setiap saat karena mereka stanby setiap saat sampai larut malam.

Pembelajaran lain termasuk muatan lokal dan keterampilan untuk mengembangkan diri khususnya bagi santri yang berada di asrama dilakukan pada malam Kamis ba'da Isya dengan mengadakan kegiatan istighotsah bersama di

masjid. Pada malam Jumat ini selalu diadakan kegiatan yang berlaku di masyarakat seperti tahlilan, marhaban, praktek ibadah (seperti cara mengurus mayit, shalat jenazah dan lain-lain) serta shalawatan. Pada malam Ahad diadakan kegiatan jamiyahan, antara lain diisi dengan latihan MC, baik bahasa Arab, Inggris, Indonesia dan bahasa daerah, simtuduror, qira'ah, dan pencyarahan Al-Qur'an.

Pada malam selain malam Jumat dan Ahad, para santri mengadakan kegiatan pengajian kitab klasik (kitab kuning) di Sekolah diniyah diteruskan dengan program pengulangan ketuntasan kurikulum yang disebut dengan program belajar malam pengkajian dan pembelajaran ulang, khususnya pelajaran kurikulum Nasional. Cakupan program ini adalah mulai dari kelas VII sampai kelas IX. Berikut ini gambaran aktivitas atau kegiatan di MTs Al Hikmah yang menggunakan sistem pembelajaran berbasis pesantren: Pondok pukul 04.00 persiapan shalat subuh, pukul 05.30-06.00 Belajar Al-Qur'an, pukul 06.00-07.00 MCK dan sarapan pagi, pukul 07.00-08.00 shalat Dhuha, pukul 08.00-11.00 belajar ekstra, pukul 11.00-12.00 istirahat dan persiapan shalat dhuhur. Pada pukul 13.00-17.15 belajar aktif di Sekolah, pukul 17.15-18.40 MCK dan shalat Maghrib, pukul 19.00-20.00 Sekolah Diniyah Awaliyah, pukul 20.00-22.00 belajar malam. Adapun pembelajaran non-pondok pada pukul 12.15 sampai waktu shalat Ashar belajar aktif. Pukul 15.00-17.15 melanjutkan kegiatan belajar Sekolah.

Dengan membawa visi sekolah "Terwujudnya generasi muslim yang berakhlakul karimah, unggul dalam prestasi dan terampil dalam teknologi". Tujuan dari setiap

kegiatan ini adalah untuk memastikan setiap peserta didik telah menerima dan memahami semua muatan kurikulum nasional, dan memastikan bahwa seluruh santri telah dilayani secara tuntas dan utuh. Utuh dan tuntas dimaksudkan bahwa proses belajar mengajar harus menghasilkan lulusan yang dapat bersaing pada jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan bakat dan minatnya masing-masing.

Dalam upaya menciptakan budaya sekolah yang religius, lingkungan MTs Al Hikmah berusaha menciptakan iklim saling membantu dan bekerjasama dalam segala hal, mengedepankan kebersamaan dan kekeluargaan dalam segala urusan. Terus meningkatkan kemampuan/kompetensi untuk menjadi guru profesional itulah upaya yang selalu ada di MTs Pesantren Al Hikmah. Hal ini terjalin erat bagi segenap komponen yang ada di MTs Pesantren Al Hikmah, guru dengan kepala Sekolah, kepala Sekolah dengan guru dan staf TU/ administrasi dan sekolah dengan masyarakat. Tidak ada guru yang berselisih paham, bertengkar atau menggunjing ketika jam kosong.

Pola komunikasi terbuka antara kepala sekolah dengan seluruh komponen sekolah dan tidak anti kritik dari siapa pun sehingga tercipta budaya kerja yang kondusif. Proses pembelajaran juga sangat menyenangkan, dewan guru sudah menggunakan media, sumber pembelajaran tidak terfokus pada salah satu guru saja, tapi dengan menggunakan media internet dan layar proyektor. Selain lingkungan yang kondusif dan religius. MTs Al Hikmah juga menjadi basis penyiaran agama Islam. Komunikasi dan partisipasi/peran serta aktif dengan stakeholders dalam moment sosial kemasyarakatan memberikan bantuan kepada korban bencana alam, bakti sosial, penyaluran ZIS, penyaluran hewan qurban, santunan yatim piatu, dan lain-

lain. Demikian alasan peneliti tertarik meneliti terkait **“Manajemen Konflik dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Profesionalisme guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung”**.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada manajemen konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung. Adapun sub fokus dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Proses Identifikasi Potensi Konflik oleh kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung.
2. Strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung.
3. Pembentukan profesionalisme guru dengan manajemen konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses Identifikasi Potensi Konflik oleh kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung?
2. Bagaimana strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung?
3. Bagaimana pembentukan profesionalisme guru dengan manajemen konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis proses Identifikasi Potensi Konflik oleh kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung.
2. Untuk mendeskripsikan strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung.
3. Untuk mendeskripsikan proses pembentukan profesionalisme guru dengan manajemen konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung

1.5 Manfaat Penelitian

Pada hakikatnya penelitian untuk mendapatkan suatu manfaat, dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu, manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis diantaranya:

1. Secara teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan kajian strategi komunikasi dan manajemen konflik dalam membentuk profesionalisme.

2. Secara praktis

a. Bagi Sekolah

Diharapkan melalui penelitian ini dapat menjadi refleksi bagi kepala sekolah dalam mengornaisasikan strategi komunikasi dan manajemen konnflik dalam mebentuk profesionalisme guru dan menjadi dapat menjadi referensi bag sekolah lainnya.

b. Bagi Guru

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan acuan guru dalam membentuk profesionalitasnya sebagai tenaga pendidik.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan dalam penyusunan desain penelitian lanjutan yang relevan dan variatif, serta memberikan ilmu pengetahuan dan pemikiran baru utamanya yang berkaitan dengan strategi komunikasi dan manajemen konflik dalam membentuk profesionalisme guru.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Konflik

Konflik berasal dari kata *confligere, conflictum* (saling berbenturan) yaitu semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi antagonis yang bertentangan.

Berikut beberapa definisi konflik yaitu:

2.1.1. Konflik mengandung beberapa pengertian. Konflik terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu

- a. Konflik yang negatif, dalam hal ini konflik dikaitkan dengan dengan sifat-sifat yang berbau dengan animalistik, yang di dalamnya terkandung adanya: kebuasan, kekasaran, kekerasan, barbarisme, pengrusakan, penghancuran, destruktif, irasional, tanpa kontrol emosi, terjadi pemogokan, kerugian organisasi, pekerjaan terbengkalai, pelanggan diabaikan, hasil kerja menurun, biaya operasional organisasi meningkat, terjadinya kebencian, huru-hara, permusuhan, pemogokan dan seterusnya (Na'im, 2021).
- b. Konflik yang positif, biasanya hal ini dikaitkan dengan hal-hal yang konstruktif yaitu adanya petualangan, pembaharuan, inovasi, kreasi, pertumbuhan, pemutakhiran, rasionalisasi, pengembangan produk dan lainnya.
- c. Konflik yang netral. Dalam hal ini konflik disebabkan oleh adanya perbedaan yang disebabkan karena perbedaan perilaku, perbedaan latar belakang, perbedaan pendidikan, perbedaan kebiasaan, perbedaan adat istiadat maupun adanya perbedaan tujuan (Kusworo, 2019).

2.1.2. Jones mengungkapkan bahwa konflik organisasi adalah bentrokan yang terjadi ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu pihak untuk menjatuhkan atau menggagalkan tujuan pihak lain. Menurut Dana bahwa konflik di tempat kerja merupakan suatu kondisi antara pekerja yang pekerjaannya saling bergantung, merasa tidak nyaman, menganggap orang lain bersalah, dan tindakan lain yang serupa sehingga menimbulkan masalah di dalam bisnis. Sedangkan definisi manajemen konflik, diantaranya adalah menurut Minnery yang mengungkapkan bahwa manajemen konflik adalah suatu proses rasional yang sifatnya iteratif, di mana proses tersebut terjadi secara terus-menerus mengalami penyempurnaan hingga tercapai model yang ideal dan representatif (Pratama, 2024).

2.1.3. Menurut Hocker dan Wilmot, konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Robbins mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk "menggagalkan" B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya (Na'im, 2021).

Menurut Ross manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil pelaku atau pihak ketiga yang bertujuan untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu, yang sebelumnya tidak menghasilkan akhir berupa penyelesaian

konflik, dan tidak menghasilkan ketenangan, kearah positif, kreatif, bermufakat atau agresif (Kusworo, 2019).

Manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan/penekanan konflik dan penyelesaian konflik (Wardana dan Yodi, 2024). Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi. Konflik sebenarnya bisa menjadi suatu potensi yang baik (fungsional) yang bisa mendorong produktivitas apabila konflik tersebut dikelola dengan baik, namun konflik biasanya dianggap sebagai suatu yang negatif (difungsional) dan dapat mengganggu serta menurunkan produktivitas.

Pakar manajemen Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann mengembangkan model TKI (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) yang mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, penyesuaian, dan menghindar. Model TKI mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik yang dapat digunakan dalam situasi konflik. Kenneth W. Thomas dan Ralp H mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu kooperatif pada sumbu horizontal dan asertif pada sumbu vertikal. Kooperatif adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain dalam menghadapi konflik. Di sisi lain, ketegasan adalah upaya orang untuk memuaskan diri mereka sendiri dalam menghadapi konflik. Manajemen konflik mengharuskan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk menyusun strategi konflik dan

mengimplementasikannya untuk menghasilkan resolusi yang diinginkan berdasarkan dimensi kerja sama dan ketegasan. Kelima gaya tersebut yaitu, kompetisi (*competing*), kolaborasi (*collaborating*), kompromi (*compromising*), penyesuaian (*accommodating*), dan menghindar (*avoiding*) (Sitepu et al., 2023).

Ruang lingkup kajian manajemen konflik meliputi berbagai aspek yang luas karena berkaitan dengan kajian studi ilmu-ilmu sosial lainnya. Jika dipahami secara saksama, pusat perhatian manajemen konflik senantiasa berkaitan dengan masalah sosial, terutama masalah ekonomi, politik, budaya, psikologi, antropologi, dan sosiologi. Oleh karena itu, keterkaitan manajemen konflik dengan ilmu-ilmu sosial lainnya tidak saja dalam konteks rasionalitas dan empiris, tetapi juga dalam hal isi, substansi, relevansi, dan implikasi masalah konflik yang terjadi, baik pada tingkat personal, interpersonal, maupun kelembagaan (Na'im, 2021).

Pengertian manajemen konflik tersebut merupakan serangkaian aksi dan reaksi yang dilakukan oleh para pelaku konflik atau pihak ketiga secara rasional dan seimbang, untuk pengendalian situasi dan kondisi perselisihan atau pertikaian yang terjadi antara dua pihak atau lebih. Pendekatan di dalam manajemen konflik berorientasi pada proses yang mengarah ke dalam bentuk komunikasi dari para pelaku konflik dan pihak ketiga, dan bagaimana mereka memengaruhi interpretasi dan kepentingan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik adalah proses sistematis yang melibatkan tindakan rasional dan seimbang oleh pihak yang berkonflik maupun pihak ketiga untuk mengendalikan perselisihan antara dua pihak atau lebih. Proses

ini berfokus pada komunikasi antara para pelaku konflik dan pihak ketiga untuk memengaruhi interpretasi, kepentingan, dan solusi yang konstruktif dalam menyelesaikan perbedaan.

2.2. Faktor-faktor Penyebab Konflik

Konflik yang terjadi di dalam organisasi disebabkan oleh beberapa faktor yang melatarbelakangi hal ini dapat terjadi karena adanya kompleksitas hubungan antar anggota dengan kelompok dalam organisasi, selain itu aturan dan kebijakan di dalamnya seringkali menimbulkan konflik. Berikut penjelasan faktor-faktor penyebab konflik dalam organisasi:

2.2.1. Faktor Manusia

Konflik dapat timbul karena faktor manusia, adalah karena:

- a. Ditimbulkan oleh atasan, karena gaya kepemimpinannya.
- b. Personil yang mempertahankan peraturan organisasi secara kaku.
- c. Adanya ciri-ciri kepribadian individual, seperti sikap egoistis, sikap fanatik, sikap otoriter, dan ciri kepribadian lainnya.

2.2.2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menimbulkan konflik diantaranya:

- a. Persaingan dalam menggunakan sumber daya. Apabila sumber daya terbatas maka akan timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan tujuan antar unit dalam organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut.

- c. Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok (departemen/divisi, dan lain-lain) dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
- d. Perbedaan nilai dan persepsi. Suatu kelompok/bagian tertentu mungkin saja mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak adil. Misalnya, para manajer yang relatif masih muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, dan rumit, dibanding dengan manajer senior yang mendapat tugas lebih ringan dan lebih sederhana.
- e. Kekaburan yurisdiksional. Konflik bisa terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih antara seseorang dengan lainnya.
- f. Masalah status dalam organisasi. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan bagi unit/departemen lainnya hal ini bisa merupakan sesuatu yang dapat mengancam posisinya dalam status hierarki organisasi.
- g. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan sering kali dapat menimbulkan konflik antar unit/departemen.
- h. Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia merupakan suatu individu yang unik. Setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungannya dapat menjadi

faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.

- i. Perbedaan latar belakang kebudayaan yang berbeda. Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu dapat menghasilkan perbedaan individu yang akan memicu munculnya konflik.
- j. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok. Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda pula. Bahkan kadang seseorang dapat melakukan hal yang sama dengan orang lain, tetapi untuk tujuan yang bisa berbeda-beda.
- k. Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat keguncangan proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada (Wardana & Yodi Pratama, 2024).

Sedangkan beberapa teori utama tentang penyebab konflik dalam organisasi, antara lain:

1. Teori kebutuhan manusia.

Konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah identitas, pengakuan, partisipasi, otonomi, dan keamanan. Pendekatan: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan opsi-opsi untuk memenuhi kebutuhan itu.

2. Teori identitas.

Konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang berakar dari hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak tuntas. Pendekatan: memfasilitasi lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang berkonflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan yang bertujuan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara pihak-pihak yang konflik.

3. Teori hubungan masyarakat.

Konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Pendekatan: meningkatkan rasa saling pengertian dan komunikasi antara kelompok yang konflik, dan mengupayakan toleransi dengan tujuan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keberagaman.

4. Teori kesalahpahaman antar budaya.

Konflik disebabkan karena ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Pendekatan bisa dengan menambah pengetahuan mengenai budaya pihak lain, meningkatkan keefektifan

komunikasi antarbudaya, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain.

5. Teori transformasi konflik.

Konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

6. Teori negosiasi prinsip.

Konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan perspektif tentang konflik oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pendekatan yang dilakukan dapat membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu serta meningkatkan kemampuan mereka untuk bernegosiasi atas kepentingan mereka dari pada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang saling menguntungkan semua pihak (Kusworo, 2019).

2.3. Indikator Konflik dalam Organisasi

Indikator konflik dalam organisasi meliputi beberapa aspek yang berkaitan dengan dinamika antarindividu maupun antar kelompok. Berikut adalah beberapa indikator yang menunjukkan adanya konflik dalam organisasi:

1. Penurunan Komunikasi Efektif

Komunikasi yang tidak berjalan dengan baik, seperti miskomunikasi atau kesalahpahaman, sering kali menjadi tanda awal adanya konflik. Jika anggota tim mulai enggan berkomunikasi secara terbuka atau sering terjadi kesalahpahaman, itu bisa menjadi indikasi adanya permasalahan.

2. Penurunan Kinerja dan Produktivitas

Ketika individu atau kelompok tidak dapat bekerja sama dengan baik karena

adanya ketegangan atau konflik, kinerja tim akan menurun. Hal ini sering terlihat pada penurunan produktivitas dan kegagalan untuk mencapai target atau tenggat waktu.

3. Ketidakpuasan Karyawan

Karyawan yang merasa tertekan atau tidak puas cenderung menunjukkan perilaku seperti sering mengeluh, tidak termotivasi, atau mengalami penurunan moral. Ketidakpuasan yang meluas bisa jadi merupakan dampak dari konflik interpersonal atau struktural dalam organisasi.

4. Adanya Kelompok-kelompok Terpisah (*Cliques*)

Konflik dapat terlihat ketika karyawan atau anggota tim membentuk kelompok-kelompok yang berbeda dengan minat dan tujuan yang tidak sejalan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Ini bisa memicu perpecahan dan ketegangan.

(Kusworo, 2019).

2.4. Tujuan Manajemen Konflik

Konflik merupakan suatu fenomena yang sering kali tidak bisa dihindari dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sumber-sumber organisasi, sumber daya manusia, sumber daya finansial, sumber daya teknologi digunakan untuk menyelesaikan suatu konflik bukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, manajemen konflik harus dilakukan secara sistematis untuk mencapai suatu tujuan. Adapun tujuan manajemen konflik yaitu: 1) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi; 2) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman; 3) Meningkatkan kreativitas; 4) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan

berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang; 5) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama; 6) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik; 7) Menimbulkan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, sikap saling curiga; 8) Meningkatkan terjadinya pemogokan mengarah pada sabotase bagi pihak yang kalah dalam konflik; 9) Mengurangi loyalitas dan komitmen organisasi; dan 10) Terganggunya proses produksi dan operasi (Raya, 2016).

2.4.1 Pendekatan Manajemen Konflik

Berdasarkan konflik yang ada, maka konflik dapat diselesaikan dengan berbagai pendekatan. Thomas-Kilmann mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik: kolaboratif, akomodatif, kompromi, menghindari, dan bersaing. Model ini banyak digunakan oleh spesialis sumber daya manusia di seluruh dunia karena memberikan kerangka kerja yang jelas untuk memahami bagaimana individu berinteraksi dalam situasi konflik. Dalam konteks ini, dua dimensi utama yang menjadi dasar pemilihan strategi penyelesaian konflik adalah ketegasan dan kooperatif. Ketegasan merujuk pada fokus pada kebutuhan pribadi, sedangkan kooperatif berfokus pada pemenuhan kebutuhan pihak lain (Ayatallah & Guessous, 2023). Berikut pendekatan manajemen konflik menurut Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann: penyesuaian (*accommodating*), dan menghindar (*avoiding*)

1. Kompetisi (*Competing*)

Gaya ini ditandai dengan keinginan untuk memenangkan konflik dan mencapai tujuan sendiri tanpa memperhatikan kebutuhan pihak lain. Individu yang

menggunakan gaya ini cenderung bersikap agresif dan dominan dalam menyelesaikan konflik. Gaya ini dapat digunakan ketika: dibutuhkan tindakan cepat dan tegas yang mendesak dan dalam keadaan darurat terkait pada isu-isu penting; diperlukan tindakan yang tidak populer perlu diterapkan, misalnya, pemotongan biaya, penegakan aturan yang tidak populer, isu-isu yang penting bagi kesejahteraan perusahaan; pemimpin yakin bahwa dirinya benar dan harus melindungi diri sendiri dari orang-orang yang mengambil keuntungan dari perilaku yang tidak kompetitif

2. Kolaborasi (*Collaborating*)

Gaya ini menekankan pada kerjasama dan pencarian solusi yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Individu yang menggunakan gaya ini berusaha untuk mencapai kesepakatan yang memenuhi kebutuhan semua pihak dan memperkuat hubungan diantara mereka. Gaya kolaborasi diperlukan pada saat pemimpin: perlu menemukan solusi integratif dan demi kepentingan kedua belah pihak; perlu untuk belajar dan ingin menguji asumsinya, serta ingin memahami pandangan orang lain; ingin menggabungkan wawasan dari orang-orang yang memiliki sudut pandang yang berbeda mengenai suatu masalah; ingin membuat aturan yang terkait dengan kepentingan orang lain dan menjadi keputusan bersama.

3. Kompromi (*Compromising*)

Gaya ini melibatkan adanya kesediaan untuk melakukan kompromi demi mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mencari solusi yang dapat memberikan keuntungan dan kerugian secara seimbang diantara pihak-pihak yang terlibat. Gaya ini dapat digunakan ketika: tujuan cukup penting tetapi tidak sebanding dengan dampak

atau potensi gangguan yang akan diterima oleh pihak-pihak yang terlibat dalam menggunakan cara-cara yang keras dan tegas; terdapat dua lawan dengan kekuatan yang sama dan teguh pada tujuannya; pemimpin ingin mencapai penyelesaian sementara untuk masalah yang kompleks; pemimpin merasa perlu mendapatkan solusi yang tepat di bawah tekanan waktu sebagai suatu alternatif keputusan.

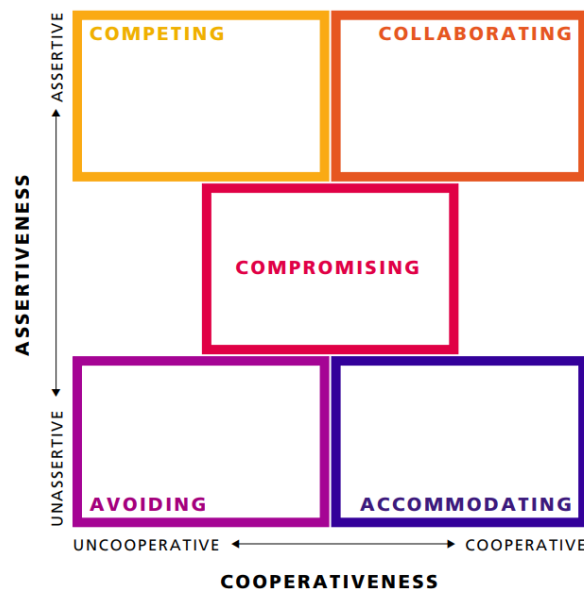
4. *Penyesuaian (Accommodating)*

Gaya ini menekankan pada keinginan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain tanpa memperhatikan kebutuhan diri sendiri. Individu yang menggunakan gaya ini bersedia untuk mengalah demi memperkuat hubungan dengan pihak lain. Gaya ini dapat digunakan ketika pemimpin: menyadari bahwa ia perlu untuk memberikan ruang bagi solusi yang lebih baik untuk dipertimbangkan, untuk belajar dari orang lain merasa perlu memuaskan kebutuhan orang lain dan sebagai tanda adanya niat baik untuk membantu menjaga hubungan kerja sama; merasa perlu untuk membangun citra diri yang baik dan rendah hati; menyadari bahwa keputusannya akan beresiko besar untuk salah dan gagal untuk mencapai tujuan; ingin menjaga keharmonisan; ingin membantu orang-orang yang dipimpinnya untuk berkembang dengan membiarkan mereka belajar dari kesalahan mereka.

5. *Menghindar (Avoiding)*

Gaya ini ditandai dengan kecenderungan untuk menghindari atau mengurung diri dari konfrontasi atau penyelesaian konflik. Individu yang menggunakan gaya ini cenderung mengabaikan atau menunda penyelesaian konflik. Gaya ini digunakan oleh seorang pemimpin ketika: sebuah isu tidak penting atau ketika ada isu lain yang lebih penting yang mendesak, pemimpin merasa tidak ada peluang untuk

menang atau unggul, karena memiliki kekuasaan yang rendah atau melihat bahwa hal tersebut sangat sulit untuk diubah potensi biaya untuk menghadapi konflik lebih besar daripada manfaat dari penyelesaiannya diperlukan pembiaran agar orang menjadi tenang dan mengurangi ketegangan ke tingkat yang kontra produktif menampung lebih banyak informasi lebih luas lebih bermanfaat daripada konfrontasi langsung, adanya orang lain yang dapat menyelesaikan masalah dengan lebih efektif adanya potensi masalah tersebut akan bersinggungan dengan hal-hal lainnya yang akan menambah masalah baru (Sitepu et al., 2023).



Gambar 2. 1. Model Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

(Thomas & Kilmann, 2008)

Model TKI ini memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami berbagai gaya manajemen konflik dan bagaimana gaya-gaya tersebut dapat diterapkan dalam situasi konflik yang berbeda. Dengan memahami karakteristik masing-masing gaya, pemimpin pastoral dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selain itu, model TKI juga menyoroti

pentingnya kesadaran diri dalam menggunakan gaya manajemen konflik ini. Pemimpin perlu memahami kecenderungan alami mereka dalam menanggapi konflik dan bagaimana gaya-gaya tersebut dapat memengaruhi hasil dari penyelesaian konflik. Dengan kesadaran diri yang baik, pemimpin pastoral dapat mengembangkan kemampuan untuk menggunakan gaya-gaya manajemen konflik secara fleksibel sesuai dengan kebutuhan situasi.

Dengan adanya keterampilan manajemen konflik diantara anggota tim dan pemimpin serta memahami gaya-gaya manajemen konflik, tim dapat belajar untuk berkomunikasi secara efektif, bekerja sama dan mencapai kesepakatan yang memuaskan bagi semua pihak. Pemimpin juga dapat menggunakan model ini untuk mengelola konflik diantara anggota tim dan memastikan bahwa konflik tersebut diselesaikan dengan cara yang memperkuat hubungan diantara mereka.

Atas dasar beberapa pendekatan tersebut, bisa penulis simpulkan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan sesuai dengan konteks dan rumitnya konflik. Berdasarkan pendekatan itu tentu terdapat kelebihan dan kekurangannya, selain masing-masing memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan konflik sebagai wadah untuk meningkatkan kualitas menjadi lebih baik dan bukan sebaliknya.

2.5. Metode Mengatasi Konflik

Untuk Mengatasi konflik dalam organisasi membutuhkan metode pendekatan yang terstruktur dan tepat untuk memastikan penyelesaiannya berjalan efektif dan tidak memicu masalah baru. Berikut beberapa langkah yang bisa diambil untuk mengatasi konflik dalam organisasi:

1) Identifikasi Akar Permasalahan

Sebelum mengambil tindakan, penting untuk memahami penyebab utama konflik. Tanyakan kepada pihak-pihak yang terlibat untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai sumber masalah. Konflik bisa muncul karena perbedaan pendapat, nilai, atau tujuan, atau bahkan masalah komunikasi yang sederhana.

2) Komunikasi Terbuka dan Efektif

Komunikasi yang jujur dan terbuka adalah kunci untuk menyelesaikan konflik. Dorong semua pihak yang terlibat untuk mengemukakan pandangan mereka dengan cara yang konstruktif. Diskusi yang terfokus pada penyelesaian masalah, bukan menyalahkan, akan membantu meredakan ketegangan.

3) Mediasi atau Pendekatan Pihak Ketiga

Dalam situasi di mana konflik sulit diselesaikan secara internal, menghadirkan mediator atau pihak ketiga yang netral bisa menjadi solusi. Mediator dapat membantu menjembatani perbedaan dan menawarkan solusi yang objektif, tanpa berpihak pada salah satu pihak.

4) Fokus pada Solusi, Bukan Kesalahan

Arahkan diskusi ke solusi yang mungkin dan realistis untuk kedua belah pihak. Fokus pada bagaimana memperbaiki situasi dan mencapai kesepakatan yang dapat diterima semua pihak, daripada mencari siapa yang salah dalam konflik tersebut (T. Kilag et al., 2023).

5) Evaluasi dan Tindak Lanjut

Setelah konflik terselesaikan, penting untuk melakukan evaluasi. Pastikan

bahwa solusi yang telah disepakati dijalankan dan tetap dipantau. Evaluasi ini bisa dilakukan melalui pertemuan tindak lanjut untuk memastikan bahwa tidak ada ketegangan yang tersisa dan masalah serupa tidak terulang (Khosravi et al., 2020).

Setiap metode bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan bebas dari ketegangan yang tidak perlu. Pendekatan yang tepat untuk menyelesaikan konflik membantu organisasi menghindari eskalasi masalah, memperkuat hubungan antaranggota tim, dan menciptakan solusi yang berkelanjutan untuk ke depannya.

2.6. Strategi

Istilah strategi yang semula digunakan dalam konteks militer, kini digunakan dalam berbagai bidang dengan arti yang relative sama. Istilah strategi bagi Mulyani Sumantri dan Johar Permana berasal dari kata Yunani *strategos* atau strategi, yang berarti jenderal atau dalam hal ini pegawai negeri yang bertanggung jawab menyusun strategi dan mengkonsentrasikan pasukannya untuk mencapai kemenangan (Jaya, 2021). Pengertian strategi menurut Muhaimin Syah dapat diartikan sebagai strategi atau rencana, banyak arti dari kata strategi dalam bahasa Inggris yang dianggap relevan adalah kata pendekatan (*approach*) prosedur (tahapan kegiatan). Secara umum, gambaran strategi dalam pendidikan berkualitas paling tidak meliputi 3 hal, yaitu: (1) perumusan strategi, penetapan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan, (2) implementasi strategi, yaitu implementasi strategi yang direncanakan, (3) pengendalian strategi yaitu evaluasi efektivitas strategi yang diterapkan (Muftitama, 2020).

Strategi dalam konteks organisasi merupakan serangkaian tindakan yang direncanakan untuk mencapai tujuan tertentu, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Teori strategi mencakup berbagai pendekatan yang didasarkan pada analisis sumber daya internal, lingkungan eksternal, serta penentuan arah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Berikut beberapa strategi yang dapat di terapkan dalam organisasi.

1) *Strategic Flexibility* (Fleksibilitas Strategis)

Strategic Flexibility memungkinkan organisasi untuk dengan cepat merespon perubahan lingkungan dengan mengubah atau menyesuaikan rencana yang ada. Fleksibilitas strategis dianggap sebagai faktor kunci keberhasilan perusahaan di lingkungan yang tidak stabil. Organisasi yang menerapkan fleksibilitas strategis lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kondisi eksternal lainnya, yang sangat penting untuk mempertahankan daya saing di era digital. Fleksibilitas ini mencakup kemampuan untuk berinovasi serta mengambil keputusan cepat berdasarkan perubahan informasi dan data yang tersedia (Chanphati, 2023).

2) *Strategic Thinking* (Pemikiran Strategis)

Pemikiran strategis melibatkan analisis mendalam tentang situasi saat ini dan identifikasi peluang baru untuk mencapai tujuan organisasi. Pemikiran strategis yang efektif sangat penting bagi keberhasilan organisasi di pasar yang tidak pasti. Dalam proses ini, pengambil keputusan perlu menggabungkan kemampuan analisis dengan kreativitas untuk menciptakan ide-ide baru dan memecahkan masalah yang kompleks. Pemikiran strategis membantu organisasi untuk merumuskan strategi yang fleksibel dan adaptif,

terutama dalam menghadapi perubahan mendadak atau tantangan eksternal (Sinnaiah, 2023).

3) Transformasi Digital dan Adaptasi Strategi

Transformasi digital merupakan tantangan besar bagi banyak perusahaan saat ini. Pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi ini, memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dalam model bisnis mereka. Perusahaan yang tidak mampu mengadopsi teknologi digital atau menyesuaikan strategi mereka untuk era digital berisiko tertinggal. Adaptasi strategi diperlukan tidak hanya pada aspek teknologi, tetapi juga pada manajemen sumber daya manusia dan struktur organisasi untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan (Cosa, 2024).

Dalam konteks manajemen strategis, pemikiran yang fleksibel, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan, dan penerapan teknologi digital memainkan peran penting dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menerapkan strategi fleksibel dan berpikir strategis cenderung lebih sukses dalam menghadapi tantangan di pasar yang berubah dengan cepat.

2.7. Komunikasi

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak akan lepas dari proses komunikasi, dalam berbagai proses kehidupan, proses interaksi merupakan suatu keniscayaan. Secara umum, keberhasilan sebuah lembaga pendidikan memiliki benang merah dengan penentuan gaya manajemen yang komunikatif, dan kemampuan mengatur bawahan (Napitulu, 2019). Hubungan yang tak terelakkan antara organisasi dan komunikasi dapat dipahami dari perspektif operasional dan konseptual. Perspektif

operasional mengacu pada prinsip-prinsip kerja organisasi, termasuk pekerjaan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, wewenang manajerial untuk mempengaruhi perilaku karyawan melalui koordinasi untuk mengintegrasikan, dan mengarahkan kegiatan internal, mengatur dan menyesuaikan kegiatan eksternal dengan lingkungannya untuk efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi (Siregar, 2023).

Adapun dua bentuk komunikasi yang digunakan sehari-hari, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan kata-kata, entah lisan maupun tulisan atau bentuk komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik dalam bentuk percakapan maupun tulisan (*spoken language*). Komunikasi ini paling banyak dipakai dalam hubungan antar manusia. Melalui kata-kata, mereka mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan, atau maksud mereka, menyampaikan fakta, data, dan informasi serta menjelaskannya, saling bertukar perasaan dan pemikiran, saling berdebat, dan bertengkar. Dalam komunikasi verbal itu bahasa memegang peranan penting. Komunikasi Verbal mengandung makna denotative. Media yang sering dipakai yaitu bahasa. Karena, bahasa mampu menerjemahkan pikiran seseorang kepada orang lain.

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang pesannya dikemas dalam bentuk tanpa kata-kata. Dalam hidup nyata komunikasi nonverbal jauh lebih banyak dipakai daripada komunikasi verbal. Dalam berkomunikasi hampir secara otomatis komunikasi nonverbal ikut terpakai. Karena itu, komunikasi nonverbal

bersifat tetap dan selalu ada. Komunikasi nonverbal lebih bersifat jujur mengungkapkan hal yang mau diungkapkan karena spontan.

Non verbal juga bisa diartikan sebagai Tindakan-tindakan manusia yang secara sengaja dikirimkan dan diinterpretasikan seperti tujuannya dan memiliki potensi akan adanya umpan balik (*feedback*) dari penerimanya. Dalam arti lain, setiap bentuk komunikasi tanpa menggunakan lambing-lambang verbal seperti kata-kata, baik dalam bentuk percakapan maupun tulisan. Komunikasi non verbal dapat berupa lambing-lambang seperti gesture, warna, mimik wajah dll (Pohan, 2015).

Komunikasi digunakan sebagai cara agar tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kedisiplinan dalam bekerja serta berkomitmen mencapai tujuan lembaga pendidikan yang sudah disusun. Komunikasi juga penting dilakukan secara intensif agar tenaga pendidik dan kependidikan menunjukkan disiplin kerja yang lebih bersemangat dan berusaha untuk mengubah situasi yang tidak efektif dilembaga pendidikan menjadi produktif. Hal itu yang akan menjadikan pola hubungan kerja yang dibangun menjadi sehat dan kondusif. Proses belajar mengajar tidak dapat dipisahkan dari komunikasi pedagogis, sehingga penting bagi para pendidik untuk dilatih dalam menyampaikan dan memahami ilmu dan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif dalam pendidikan. (Mahadi, 2021)

Komunikasi dalam dunia pendidikan memiliki tiga fungsi penting, yang meliputi: pertama, sebagai sarana perantara dalam pengendalian kinerja dan prestrasi para guru di lembaga pendidikan. Fungsi ini mengingatkan para guru agar selalu fokus terhadap mutu layanan pembelajaran dan pembimbingan kepada siswa. Hal ini perlu dikomunikasikan secara terus-menerus sehingga memiliki dampak besar

pada perubahan yang lebih baik terutama pada kinerja dan disiplin para guru. Kedua, fungsi *social learning* yakni bentuk komunikasi yang bisa memberikan panduan dan arahan yang bersifat pencerahan kepada para guru sehingga selalu bisa meningkatkan performanya dan kompetensinya menjadi guru professional. Ketiga, fungsi penyampaian informasi yakni komunikasi yang bisa membantu para guru untuk mendapatkan informasi yang baik, tidak mengandung hoaks, ujaran kebencian serta mencernanya menjadi informasi berharga bagi kemajuan dirinya dan lembaganya. Komunikasi bisa membentuk system interaksi yang lebih sehat dan kinerja yang baik bisa membangun kolektivitas dan kekompakkan para guru untuk selalu meningkatkan performa dan kompetensinya dalam bekerja dan mengajar (Cholid, 2007).

2.8. Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi dalam organisasi merupakan pendekatan yang sistematis untuk menyampaikan informasi dengan tujuan mempengaruhi pemahaman, sikap, dan perilaku audiens internal maupun eksternal. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk kelangsungan dan kesuksesan organisasi, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan terus berubah (Wardani, 2023).

Komunikasi strategis menjadi elemen inti dalam membentuk dan mengimplementasikan kebijakan organisasi. Komunikasi internal yang efektif membantu menciptakan keselarasan antara visi, misi, dan tujuan organisasi dengan perilaku karyawan. Hal ini mendorong kolaborasi yang lebih baik dan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bergerak ke arah yang sama (Sinnaiah, 2023). Strategi komunikasi yang jelas dan konsisten membantu memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan

efisiensi operasional.

Dengan kemajuan teknologi, strategi komunikasi juga harus beradaptasi. Transformasi digital telah mengubah cara organisasi berkomunikasi baik secara internal maupun eksternal. Implementasi platform digital seperti aplikasi komunikasi kolaboratif dan media sosial internal dapat mempercepat aliran informasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memastikan keputusan lebih cepat diambil (Cosa, 2024). Perusahaan yang sukses menerapkan transformasi digital dalam komunikasi internal lebih mampu mengatasi tantangan yang muncul akibat perubahan cepat di lingkungan eksternal.

Komunikasi yang terbuka dan transparan menunjukkan komunikasi merupakan faktor utama yang membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Transparansi, terutama dalam komunikasi internal, tidak hanya meningkatkan kepercayaan tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan pimpinan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi yang semakin global, strategi komunikasi yang efektif juga harus mempertimbangkan diversitas budaya. Pentingnya memahami perbedaan budaya dalam merancang strategi komunikasi efektif. Komunikasi dengan budaya organisasi yang dibangun berlandaskan keragaman budaya dan kearifan lokal mampu mencegah kesalahpahaman dan meningkatkan efektivitas interaksi lintas budaya, terutama dalam organisasi atau perusahaan (Suhairi, 2023).

Pemilihan strategi komunikasi menurut R.Wayne Pace, Brent D Peterson dan M.Dallas Burnet dalam (Effendy, 2009) bertujuan untuk, pertama adalah to secure

understanding, memastikan bahwa penerima pesan mengerti pesan yang diterimanya. Apabila sudah dapat mengerti dan menerima, maka yang diterima tersebut itu harus dijalin atau dibina (*to establish acceptance*). Yang pada akhirnya setelah dimengerti, kemudian dijalin atau dibina, maka selanjutnya kegiatan dimotivasikan (*to motivate action*). Strategi komunikasi ini harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung pada situasi dan kondisi.

Dalam lembaga pendidikan bertujuan untuk, pertama, bisa menggerakkan tenaga pendidik dan kependidikan agar bekerja maksimal dan melakukan sesuatu yang inovatif daripada sebelumnya. Kedua dengan komunikasi yang baik, bisa memberikan arahan maupun panduan tentang bagaimana menciptakan disiplin kerja yang efektif di tengah situasi yang tidak menentu di lingkungan sekolah. Ketiga dengan adanya komunikasi yang efektif bisa membentuk pola kerjasama dan kolaborasi sehingga tercipta suasana kompetitif di lingkungan pendidikan (Nugroho, 2020).

Komunikasi menjadi salah satu komponen yang harus membudaya di lingkungan pendidikan, sebab dengan komunikasi yang efektif mampu memberikan titik pemahaman yang baik dikala ada konflik maupun hal-hal yang tidak bisa diselesaikan dengan berbagai macam cara. Oleh karena itu komunikasi dianggap sebagai salah satu cara yang rasional dan fungsional dalam mengelola lembaga pendidikan melalui komunikasi yang efektif akan diperoleh gagasan yang rasional

serta kinerja yang fungsional sehingga menjadikan pengelolaan pendidikan islam menjadi lebih progresif.

Memahami komunikasi sebagai bagian dari pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif dapat diteliti dari penjelasan para sarjana. Setidaknya terlihat para sarjana menghubungkan komunikasi dengan kemampuan saling bekerjasama dan upaya memahami karakter unik setiap individu yang ada di lembaga pendidikan. Komunikasi di persepsikan sebagai jembatan yang menghubungkan keunikan maupun potensi yang dimiliki setiap individu sehingga mendapatkan kekuatan besar dalam lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikannya.

Strategi komunikasi yang dilakukan di lembaga pendidikan tidak berada dalam ruang hampa tapi dilakukan secara interaktif dan dialektik dengan para stakeholders pendidikan yang terkait sehingga menghasilkan sebuah komunikasi yang efektif dan menekankan kepada solidaritas dan fungsi sosial komunikasi sebagai perekat dan pencegahan adanya konflik di lembaga pendidikan islam. Hal inilah yang mencerminkan nilai-nilai kolektif kolegal dan memberikan komunikasi sebagai salah satu konteks terpenting dalam manajemen pendidikan islam (Muftitama, 2020).

2.9. Indikator Strategi Komunikasi

Indikator strategi komunikasi organisasi merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk menilai seberapa efektif suatu organisasi berkomunikasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Harold Lasswell dalam (Effendy, 2009) strategi komunikasi memiliki beberapa indikator utama yang perlu diperhatikan agar pesan yang disampaikan dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif. Indikator-

indikator tersebut mencakup tujuan komunikasi, audiens sasaran, serta media dan saluran komunikasi. Berikut penjelasan mengenai masing-masing indikator:

1. Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi adalah hasil yang ingin dicapai dalam suatu proses komunikasi. Tujuan ini bisa berbeda-beda tergantung pada konteks komunikasi yang digunakan, seperti komunikasi politik, pemasaran, pendidikan, atau sosial. Secara umum, tujuan komunikasi dapat dibagi menjadi beberapa aspek:

- a) Memberikan informasi: Bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan audiens terhadap suatu topik atau isu tertentu. Contohnya adalah kampanye edukasi kesehatan.
- b) Mempersuasi atau memengaruhi: Berupaya mengubah sikap, opini, atau perilaku audiens sesuai dengan tujuan komunikator. Contoh: iklan komersial yang bertujuan meningkatkan penjualan suatu produk.
- c) Menghibur: Bertujuan memberikan hiburan kepada audiens, misalnya dalam bentuk program televisi atau konten media sosial.
- d) Membangun hubungan sosial: Digunakan untuk mempererat interaksi antarindividu atau kelompok, seperti dalam komunikasi interpersonal atau komunikasi organisasi.

Keberhasilan komunikasi sangat bergantung pada bagaimana tujuan ini dirumuskan dan dijalankan dalam strategi komunikasi.

2. Audiens Sasaran

Audiens sasaran adalah kelompok individu atau masyarakat yang menjadi target dari komunikasi yang dilakukan. Pemahaman yang mendalam mengenai

audiens sasaran sangat penting agar pesan yang disampaikan bisa diterima dengan baik dan efektif. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan audiens sasaran meliputi:

- a) Demografi: Usia, jenis kelamin, pendidikan, pekerjaan, status ekonomi, dan faktor lainnya yang memengaruhi cara individu menerima pesan.
- b) Psikografi: Sikap, kepercayaan, nilai-nilai, gaya hidup, dan preferensi audiens terhadap suatu topik tertentu.
- c) Konteks sosial dan budaya: Memahami norma dan kebiasaan dalam suatu komunitas sangat penting agar komunikasi tidak menimbulkan kesalahpahaman.
- d) Tingkat pengetahuan: Menyesuaikan bahasa dan isi pesan dengan tingkat pemahaman audiens agar komunikasi berjalan efektif.

Dengan memahami karakteristik audiens sasaran, seorang komunikator dapat merancang pesan yang lebih tepat dan memilih strategi komunikasi yang sesuai.

3. Media dan Saluran Komunikasi

Pemilihan media dan saluran komunikasi merupakan aspek krusial dalam strategi komunikasi, karena berfungsi sebagai perantara dalam penyampaian pesan dari komunikator kepada audiens sasaran. Saluran komunikasi dapat dibagi menjadi dua jenis utama:

- a) Saluran komunikasi langsung (tatap muka): Misalnya dalam diskusi, presentasi, seminar, atau komunikasi interpersonal, di mana komunikator dapat langsung berinteraksi dengan audiens dan menyesuaikan pesan

secara real-time.

- b) Saluran komunikasi tidak langsung (media massa dan digital):
Memanfaatkan teknologi atau media untuk menjangkau audiens dalam skala yang lebih luas.

Jenis media yang dapat digunakan:

- a) Media Cetak: Surat kabar, majalah, brosur, pamflet, dan buku, yang efektif untuk menyebarkan informasi mendalam dan tahan lama.
- b) Media Elektronik: Televisi dan radio, yang dapat menjangkau audiens dalam jumlah besar dengan pesan audiovisual.
- c) Media Digital: Media sosial, website, email, dan aplikasi pesan instan yang memungkinkan komunikasi interaktif dan real-time dengan audiens.

Pemilihan media dan saluran komunikasi harus disesuaikan dengan karakteristik audiens dan tujuan komunikasi agar pesan dapat tersampaikan dengan efektif dan efisien.

Strategi komunikasi menurut Harold Lasswell dalam (Effendy, 2009) menekankan pada pentingnya perencanaan yang matang dalam menentukan tujuan komunikasi, audiens sasaran, serta media dan saluran komunikasi. Dengan memahami ketiga indikator ini, seorang komunikator dapat menyusun strategi komunikasi yang lebih terarah dan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2.10. Profesionalisme Guru

Profesionalisme berasal dari kata profession artinya ahli atau terampil dalam bidangnya. Kata profesional berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru,

doktor, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak mendapat pekerjaan lain (Priyambodo, 2023).

Profesionalisme merupakan sikap dari seorang sikap profesional, dan profesional berarti melakukan sesuatu sebagai pekerjaan pokok yang disebut profesi. Artinya pekerjaan tersebut bukan pengisi waktu luang atau sebagai hobi belaka. Jika profesi diartikan sebagai pekerjaan dan isme sebagai pandangan hidup, maka profesional dapat diartikan sebagai pandangan untuk berfikir, berpendirian, bersikap dan bekerja sungguh- sungguh, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi demi keberhasilan pekerjaannya (Muizzuddin, 2019).

Profesionalisme adalah kebutuhan yang tidak dapat tunda lagi, semakin meningkatnya persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi maka perlu ditingkatkan lagi profesionalisme dari seorang guru. Untuk meningkatkan profesionalisme guru maka guru dituntut untuk melakukan proses pembelajaran yang lebih inovatif kepada peserta didik. Kompetensi profesional meliputi sebagai berikut, 1) menguasai struktur dan materi kurikulum bidang studi; 2) menguasai substansi bidang studi dan metodologi keilmuannya; 3) menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran; 4) mengorganisasikan materi kurikulum bidang studi; dan 5) meningkatkan kualitas pembelajaran melalui penelitian tindakan kelas (R. Kristiawan, 2018).

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, dasar, dan menengah. Guru profesional merupakan guru yang mengenal tentang dirinya, yaitu dirinya adalah pribadi yang di panggil untuk mendampingi peserta didik untuk/dalam belajar. Guru dituntut mencari tahu terus menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar. Maka, apabila ada kegagalan peserta didik, guru terpanggil untuk menemukan penyebabnya dan mencari jalan keluar bersama peserta didik bukan mendiamkannya atau malahan menyalah-nyalakan (UU RI No. 14, 2005).

Guru memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta mampu untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Masalah kompetensi profesional guru merupakan salah satu dari tenaga kependidikan memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan tugas itu.

Di samping itu, kedudukan guru sebagai tenaga kependidikan yang profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa, berilmu, cakap, serta kreatif (Dudung, 2018). Dengan kompetensi profesional tersebut, diduga berpengaruh pada proses pengelolaan pendidikan sehingga mampu menghasilkan pendidikan yang bermutu profesi. Masalah kompetensi profesional guru merupakan salah satu dari kompetensi profesional guru memegang peranan penting untuk meningkatkan

mutu pembelajaran siswa, di sekolah ini sering ada siswa yang malas, sering keluar masuk kelas ketika jam belajar sedang berlangsung dengan alasan ingin pergi ke kamar mandi dan terkadang tidak memperhatikan pelajaran. Apabila kondisi ini terjadi dapat diartikan bahwa guru dianggap tidak berhasil menciptakan mutu pembelajaran yang tepat dalam proses belajar mengajar dan kurangnya motivasi kepada siswa agar dapat giat belajar.

Di era globalisasi ini kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih dan mengalami pertukaran yang sangat cepat. Profesionalisme dalam bidang tersebut sangat diharuskan, terutama profesionalisme guru. Guru yang peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan, pembaharuan serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang sejalan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Di sinilah tugas guru untuk senantiasa meningkatkan mutu pendidikan sehingga apa yang diajarkan jelas dan mampu diserap oleh peserta didiknya.

2.11. Kompetensi Profesionalisme Guru

a. Pengertian Kompetensi Profesionalisme Guru

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu, *competence* yang diartikan kecakapan atau kemampuan. Sedangkan kompetensi guru adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam melakukan kewajibannya dalam proses pembelajaran maupun diluar proses pembelajaran dengan penuh tanggung jawab (Suprihatiningrum, 2014).

Menurut Undang-undang Nomor. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1, Ayat 10, disebutkan “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan,

dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”. Kompetensi merupakan peleburan dari pengetahuan (daya pikir), sikap (daya kalbu), dan keterampilan (daya fisik) yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan dari kemampuan, pengetahuan, kecakapan, sikap, sifat, pemahaman, apresiasi dan harapan yang mendasari karakteristik seseorang untuk berunjuk kerja dalam menjalankan tugas atau pekerjaan guna mencapai standar kualitas dalam pekerjaan dalam bidang pelaksanaan Pendidikan.

Profesional berasal dari kata profesi yang artinya suatu jabatan atau pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk memiliki keahlian, bertanggung jawab dan setia pada pekerjaannya tersebut. Kata profesional merujuk pada hal yaitu orang yang melaksanakan pekerjaan dan kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan. Guru profesional merupakan guru yang bekerja dan mengajar sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya (Vardhani & Tyas, 2019).

Di dalam Standar Nasional Pendidikan dijelaskan pada Pasal 28 ayat (3) butir c menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah suatu kemampuan dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam agar peserta didik dapat memenuhi standar nasional pendidikan. Mampu dalam

memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mengembangkan diri (Wibowo, 2022).

Jadi dapat disimpulkan, Kompetensi Profesional Guru merupakan kemampuan guru dalam menguasai pembelajaran mencakup: merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran yang sesuai dengan bidang keahliannya. Kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu dalam menguasai materi pembelajaran, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu
- 2) Penguasaan pada standar kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
- 3) Mampu dalam mengembangkan materi pembelajaran dengan kreatif dan inovatif
- 4) Melakukan kegiatan reflektif secara berkesinambungan dalam yang bertujuan untuk mengembangkan keprofesionalan
- 5) Mampu dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mengembangkan diri.

b. Ruang Lingkup Profesional Guru

Adapun Ruang lingkup kompetensi profesional guru yang dijelaskan oleh (Dudung, 2018a) dalam jurnalnya meliputi:

- 1) Memiliki kemampuan dalam memahami dan mengimplementasikan landasan kependidikan baik psikologis, filosofis, sosiologis dan pedagogik.
- 2) Memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan teori belajar yang sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik
- 3) Memiliki kemampuan dalam mengembangkan materi pelajaran yang diampunya.

- 4) Memiliki kemampuan dalam menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi
- 5) Memiliki kemampuan dalam memanfaatkan berbagai alat, media dan sumber belajar
- 6) Memiliki kemampuan dalam mengatur dan melaksanakan program pembelajaran
- 7) Memiliki kemampuan dalam mengevaluasi hasil belajar peserta didik
- 8) Memiliki kemampuan dalam membentuk kepribadian peserta didik

Kompetensi profesional guru menuntut agar seorang guru mampu dalam memilih, memilah dan mengelompokkan materi pembelajaran yang akan diajarkan pada peserta didik dan disesuaikan dengan jenisnya. Kompetensi profesional juga menuntut guru agar mampu untuk menguasai materi pelajaran yang diajarkan kepada peserta didik termasuk langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam memperdalam penguasaan bidang studi yang di ampunya (Risdiyany, 2021). Seorang guru harus ahli dalam bidangnya, jika guru tidak ahli dalam bidangnya maka akan sulit dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena keahlian merupakan syarat yang mutlak untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu seorang guru harus berusaha terus dalam meningkatkan ilmunya dan menguasai ilmu yang diajarkan kepada peserta didik. Dengan demikian maka guru tidak akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran sehingga proses pembelajaran akan berjalan dengan lancar dan menyenangkan.

2.12. Indikator Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru mencerminkan kualitas dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya. Indikator profesionalisme guru mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan keterampilan mengajar,

kepribadian, interaksi sosial, dan penguasaan materi. Berikut adalah indikator kompetensi profesionalisme guru menurut (Fahdini et al., 2014) sebagai berikut:

1. Penguasaan materi, struktur konsep dan pola pikir

Dalam hal ini guru harus bisa menginterpretasikan dan menganalisis ilmu yang mendukung guna tercapainya tujuan pembelajaran, sehingga siswa dapat dengan mudah menyerap informasi yang disampaikan oleh guru.

2. Mengembangkan Materi Pembelajaran

Dalam hal ini guru harus mampu untuk memilih mata pelajaran dan mengolah materi pembelajaran, agar pembelajaran yang guru sampaikan kepada siswa tidak menjadi beban bagi siswa itu sendiri. Ketika guru mampu mengembangkan materi pembelajaran, tentunya materi pembelajaran akan lebih tersampaikan dengan baik.

3. Mengembangkan keprofesionalan

Seorang guru dituntut untuk dapat melakukan refleksi pada kinerja sendiri dan melakukan penelitian tindakan kelas dalam peningkatan keprofesionalan.

4. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi

Pada era sekarang ini, pembelajaran tidak dapat dipisahkan dengan kemajuan teknologi informasi, guru harus pandai memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam berkomunikasi serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

III. METODELOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Pendekatan dalam Penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moelong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya pelaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Menurut mendeskripsikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menggunakan metode ilmiah untuk mengungkapkan suatu fenomena dengan cara mendeskripsikan data dan fakta melalui kata-kata secara menyeluruh terhadap subjek penelitian. (Moleong, L, 2010)

Pendekatan kualitatif mempunyai tujuan bahwa yang diteliti adalah sesuatu yang penting (*essensial*) dan digunakan latar alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Penelitian kualitatif mempunyai 5 sifat atau karakteristik: (1) Latar alami (2) Deskriptif (3) Penonjolan proses, (4) Analisis induksi, dan (5) Pengungkapan makna (Moleong, L, 2010). Metode kualitatif ini menggunakan jenis penelitian fenomenologi. Penelitian Fenomenologi, sesuai dengan namanya, adalah ilmu mengenai sesuatu yang tampak (*phenomenon*).

Studi fenomenologi mencari jawaban tentang makna dari suatu fenomena. Pada dasarnya, ada dua hal utama yang menjadi fokus dalam penelitian fenomenologi, yakni: 1. *Textural description*: apa yang dialami oleh subjek penelitian tentang sebuah fenomena, 2. *Structural description*: bagaimana subjek mengalami dan

memaknai pengalamannya. Deskripsi ini berisi aspek subjektif. Aspek ini menyangkut pendapat, penilaian, perasaan, harapan, serta respons subjektif lainnya dari subjek penelitian berkaitan dengan pengalamannya itu (Nasution, 2023). Adapun fenomena yang dimaksud adalah strategi komunikasi dan manajemen konflik dalam membentuk profesionalisme guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung.

Penelitian fenomenologis fokus pada sesuatu yang dialami dalam kesadaran individu, yang disebut sebagai intensionalitas. Intensionalitas, menggambarkan hubungan antara proses yang terjadi dalam kesadaran dengan objek yang menjadi perhatian pada proses itu. Dalam term fenomenologi, pengalaman atau kesadaran selalu kesadaran pada sesuatu, melihat adalah melihat sesuatu, mengingat adalah mengingat sesuatu, menilai adalah menilai sesuatu. Sesuatu itu adalah objek dari kesadaran yang telah distimulasi oleh persepsi dari sebuah objek yang “*real*” atau melalui tindakan mengingat atau daya cipta.

Intensionalitas tidak hanya terkait dengan tujuan dari tindakan manusia, tetapi juga merupakan karakter dasar dari pikiran itu sendiri. Pikiran tidak pernah pikiran itu sendiri, melainkan selalu merupakan pikiran atas sesuatu. Pikiran selalu memiliki objek. Hal yang sama berlaku untuk kesadaran. Intensionalitas adalah keterarahan kesadaran (*directedness of consciousness*) (Sidiq, 2019).

3.2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti menjadi bagian yang sangat penting dalam penelitian guna menggali informasi. Peneliti turun ke lapangan bertemu dan melakukan interaksi dengan kepala sekolah, guru, dan staf untuk mendapatkan informasi sebagai data

penelitian. Sebelum turun lapangan peneliti sudah menyiapkan beberapa instrumen penelitian seperti alat-alat tulis, media rekaman, pedoman wawancara, dan peneliti sudah mengenal beberapa informan bahwa peneliti sedang melaksanakan penelitian.

Sebelum menentukan objek penelitian ada beberapa langkah yang dilakukan peneliti, yaitu; Pertama, peneliti melakukan observasi pada beberapa sekolah untuk mengetahui gambaran secara umum tentang sekolah tersebut. Kedua, peneliti menentukan lembaga pendidikan yaitu MTs Al Hikmah Bandar Lampung sebagai objek penelitian. Ketiga, peneliti melakukan pengumpulan data sesuai dengan judul penelitian yang sudah disepakati antara peneliti dengan informan.

3.3. Latar Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dalam mencari informasi dalam pengumpulan data sesuai dengan fenomena yang terjadi di lapangan, peneliti diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi di lapangan. Menurut Wadhan lokasi penelitian atau tempat penelitian tidak lain adalah tempat dimana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung (Hermawan, 2019).

Penelitian ini dilakukan di MTs Al Hikmah Bandar Lampung. MTs Al Hikmah menggunakan sistem *Boarding School*, sehingga dalam membentuk profesionalisme guru, Kepala sekolah memberikan ruang gerak yang seluas-luasnya kepada para guru dan tenaga pendidik untuk berkreasi dan berinovasi untuk menunjang kompetensinya, sehingga beberapa guru berkualifikasi trata dua. Selama 24 jam sehari, MTs Al Hikmah Kedaton Bandar Lampung menawarkan

pendidikan dan pengajaran. MTs Al Hikmah Kedaton Bandar Lampung memberikan layanan pendidikan dan pengajaran selama 24 Jam penuh. Waktu sehari semalam dialokasikan untuk mempelajari agama Islam yang mana kurikulumnya mengacu pada Pondok Lirboyo Kediri Jawa Timur. Dalam upaya menciptakan budaya sekolah yang religius, lingkungan MTs Al Hikmah berusaha menciptakan iklim saling membantu dan bekerjasama dalam segala hal, mengedepankan kebersamaan dan kekeluargaan dalam segala urusan. Terus meningkatkan kemampuan/kompetensi untuk menjadi guru profesional itulah upaya yang selalu ada di MTs Pesantren Al Hikmah.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang di peroleh dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data utama dalam penelitian ini kepala sekolah, guru dan staff sekolah berupa data dalam bentuk kata-kata, anggapan, persepsi atau pendapat tentang profesionalisme guru di MTs Al-Hikmah Bandar Lampung. Sebagai penguat dari adanya sumber data utama peneliti menggunakan sumber data sekunder yang berupa struktur sekolah, dokumen, buku, foto dan sebagainya. Menurut Lofland dalam Lexy J Moleong sumber sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Moleong, L, 2010).

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan prosedur pengumpulan data berupa observasi (pengamatan), wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan tersebut antara lain:

3.5.1. Observasi

Observasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu observasi partisipan yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati langsung perilaku, interaksi, serta dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah. Observasi ini dapat bersifat partisipatif, di mana peneliti terlibat langsung dalam aktivitas sekolah untuk memahami lebih dalam proses manajemen konflik dan strategi kepala sekolah, atau non-partisipatif, di mana peneliti hanya bertindak sebagai pengamat tanpa ikut serta dalam kegiatan. Dalam konteks penelitian ini, observasi dapat difokuskan pada bagaimana kepala sekolah menyelesaikan konflik antara guru, guru dengan siswa, atau bahkan antar-guru, serta bagaimana strategi yang diterapkan dalam meningkatkan profesionalisme guru, misalnya melalui supervisi, pelatihan, atau kebijakan tertentu (Sidiq, 2019).

Kegunaan metode observasi dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan data yang lebih akurat dan autentik karena bersumber langsung dari situasi nyata tanpa adanya intervensi berlebihan dari peneliti. Observasi memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola interaksi, dinamika sosial, serta efektivitas strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam membangun profesionalisme guru. Selain itu, metode ini juga berguna untuk melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara atau dokumentasi, sehingga menghasilkan analisis yang lebih komprehensif. Dengan observasi, peneliti dapat mengungkap aspek-aspek yang mungkin tidak disampaikan dalam wawancara, seperti ekspresi non-verbal, gaya kepemimpinan kepala sekolah, serta respons guru terhadap kebijakan yang diterapkan (Nasution, 2023) .

3.5.2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada informan terkait topik penelitian secara langsung. Dengan kemajuan teknologi, kini wawancara dapat dilakukan lewat telepon maupun video call. Wawancara berguna ketika peneliti ingin mengetahui pengalaman atau pendapat informan mengenai sesuatu secara mendalam. Wawancara juga dapat dipakai untuk membuktikan informasi atau keterangan yang telah diperoleh sebelumnya (Fiantika, 2020).

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan staff MTs Al Hikmah Bandar Lampung dalam rangka memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti yang berhubungan dengan strategi komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah dalam membentuk profesionalisme guru.

3.5.3. Studi Dokumen

Studi Dokumen merupakan alat sebagai bukti dalam mendukung terhadap adanya pernyataan atau keterangan dari informan tentang strategi komunikasi dan manajemen konflik, serta profesionalisme guru. Dokumentasi dilakukan dengan mengkaji dokumen-dokumen terkait topik penelitian. Dokumen tersebut dapat berupa surat, arsip foto, notulen rapat, jurnal, buku harian, dan lain-lain (Fiantika, 2020).

Metode dokumentasi dalam penelitian kualitatif berfungsi sebagai teknik pengumpulan data yang memungkinkan peneliti mengakses informasi historis dan kontekstual melalui berbagai jenis dokumen, seperti laporan, surat, catatan, memo, jurnal, dan dokumen resmi. Penggunaan metode ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti dengan

memperhatikan konteks, hubungan, dan makna yang terkandung dalam dokumen tersebut. Namun, peneliti harus berhati-hati dalam mengevaluasi keaslian dan kredibilitas dokumen untuk memastikan validitas temuan (Yana & Hernadi, 2024).

Metode dokumentasi dalam meneliti manajemen konflik dan strategi komunikasi kepala sekolah dalam membentuk profesionalisme guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung memiliki peran penting dalam mengumpulkan data yang objektif dan mendalam. Melalui analisis dokumen seperti kebijakan sekolah, notulen rapat, surat keputusan, laporan evaluasi kinerja guru, serta dokumentasi kegiatan sekolah, peneliti dapat memahami bagaimana kepala sekolah mengelola konflik dan menerapkan strategi komunikasi untuk meningkatkan profesionalisme guru. Selain itu, dokumen-dokumen tersebut juga memberikan gambaran tentang kebijakan yang diterapkan, pola komunikasi yang digunakan, serta dampaknya terhadap lingkungan kerja di sekolah. Dengan menggunakan metode dokumentasi, peneliti dapat menghindari bias yang mungkin muncul dalam wawancara atau observasi langsung, serta memperoleh data historis yang mendukung analisis yang lebih komprehensif.

3.6 Analisis Data Secara Fenomenologi

Bogdan dan Taylor menyampaikan, bahwa metode fenomenologi itu terdiri dari tiga tahapan, meliputi: tahap pralapangan, tahap di lapangan, dan tahap analisis data (Nasution, 2023).

3.6.1 Tahap Pra Lapangan

Bogdan dan Taylor menyatakan bahwa metode fenomenologi terdiri dari tiga tahap: panggung lapangan dan tahap analisis data. Kegiatan penelitian pra lapangan meliputi proyek berikut:

(1) Proses observasi awal: peneliti berpartisipasi dalam kehidupan subjek dengan cara mengidentifikasi dan menghubungkan dengan subjek agar dapat memahami fenomena melalui keadaan pikiran subjek. Langkah-langkahnya dimulai dengan mengunjungi lokasi penelitian dan mengamati tema, lingkungan, dan perilaku tanpa dialog atau wawancara. Tujuannya agar cepat memperoleh gambaran umum mengenai topik yang sedang dipelajari.

(2) Penyusunan Pedoman Pengamatan: Peneliti memutuskan jenis observasi dan wawancara apa yang akan dilakukan. Pedoman yang dikembangkan disesuaikan dengan jenis kegiatan yang dilaksanakan.

(3) Pemilihan lokasi penelitian: Pemilihan lokasi harus sesuai dengan kebutuhan isi dan kepentingan peneliti. Peneliti tidak dapat memilih lokasi ditambah dengan kehadiran seorang supervisor yang dapat terlibat dengan komunitas sasaran, kecuali jika lokasi tersebut benar-benar merupakan lingkungan profesional yang terspesialisasi.

(4) Pemilihan model observasi publik: Observasi dilakukan secara publik dan bukan secara privat. Observasi privat harus dihindari karena peneliti tidak bertanggung jawab atas profesinya dan penelitian semacam itu dapat merugikan subjek penelitian (Fiantika, 2020).

3.6.2. Tahap Memasuki Lapangan

Waktu penelitian sebaiknya dibatasi agar tidak mengumpulkan terlalu banyak informasi. Periode penelitian sebaiknya ditentukan oleh peneliti agar subjek penelitian tidak berusaha menunjukkan performa terbaiknya, sehingga mengakibatkan penelitian memperoleh data yang bias. Untuk itu yang perlu dilakukan peneliti adalah sebagai berikut.

(1) Menjalin hubungan baik, peneliti hendaknya berusaha meminimalkan pengaruh kehadirannya, dengan cara menjalin hubungan baik dengan subjek penelitiannya agar kejadian pada saat observasi tidak jauh berbeda dengan kejadian sebelumnya (Hikmawati, 2020).

(2) Mempelajari bahasa subjek, aspek penting dari observasi adalah mempelajari bagaimana subjek menggunakan bahasa. Peneliti harus berasumsi bahwa kata-kata dan simbol yang digunakan peneliti mungkin mempunyai arti yang berbeda dengan arti yang digunakan subjek. Peneliti harus beradaptasi dengan bahasa yang digunakan subjek penelitiannya.

(3) Mencatat hasil Observasi di Lapangan: Catatan lapangan merupakan upaya pengamat untuk mencatat segala sesuatu yang telah diamati. Catatan lapangan harus disusun secara lengkap, akurat, rinci dan sistematis serta ditulis setiap kali setelah mengamati atau berbicara dengan subjek. Menulis catatan lapangan yang baik memerlukan perhatian, kedisiplinan, dan keseriusan dari pihak peneliti (Hikmawati, 2020).

(4) Melakukan wawancara: Sebelum melakukan wawancara, peneliti harus menyiapkan panduan wawancara yang sesuai dengan jenis wawancara dan sifat tanggapan yang diharapkan. Bogdan mengatakan, daftar pertanyaan wawancara

sebaiknya dipersiapkan terlebih dahulu, meski tidak menutup kemungkinan pertanyaan tersebut tidak sesuai dengan topik penelitian sehingga perlu dilakukan penyesuaian.

(5) Kumpulan Dokumen Pribadi: Dokumen pribadi adalah uraian tentang kehidupan seseorang, serta pendapat dan pemikirannya mengenai suatu peristiwa atau pokok bahasan tertentu, berupa surat pribadi, memoar, catatan harian, otobiografi, dan sebagainya. Dokumen ini dijadikan sebagai data sekunder (Fiantika, 2020).

3.6.3. Tahap pengelolaan Data Setelah di Lapangan

Pada dasarnya analisis data dalam penelitian kualitatif harus dimulai dari proses pengumpulan data di lapangan. Namun pengolahan data untuk keperluan analisis mendalam tentunya baru dapat dilakukan setelah peneliti meninggalkan lapangan. Dari segi fenomenologi, proses pengolahan data pada dasarnya tidak terlepas dari proses observasi dan wawancara mendalam di lingkungan subjek penelitian. Proses analisis data adalah teknik yang dapat digunakan untuk memahami ratusan catatan lapangan, transkrip wawancara, dan komentar peneliti.

Dalam analisis data, peneliti mencoba mengidentifikasi tema dan mengembangkan hipotesis (gagasan) yang ditunjukkan oleh data. Selain itu, upaya dilakukan untuk menunjukkan bahwa tema dan hipotesis (gagasan) yang disusun didukung oleh data. Hipotesis (gagasan) yang disebutkan di sini merupakan proposisi yang bersifat sederhana sekaligus kompleks. Tujuannya adalah untuk menyadarkan peneliti terhadap sikap perilaku dalam lingkungan penelitian dan interaksi sosial, serta untuk memahami gejala-gejala yang maknanya tidak dipahami dengan baik. Proses analisis data meliputi (1)

Melakukan analisis, (2) Mencari tema dan merumuskan temuan penelitian, (3) Analisis terhadap hipotesis.

Fenomenologi berupaya mengungkapkan dan memahami realitas penelitian berdasarkan perspektif subjek penelitian. Hal ini memerlukan koordinasi antara subjek penelitian dengan subjek pendukung subjek penelitian. Partisipasi subjek penelitian di lapangan dan pengalamannya merupakan salah satu ciri utama penelitian yang menggunakan metode fenomenologi. Fenomenologi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan bagian dari perspektif Alfred Schurtz yang menekankan pentingnya intersubjektivitas. Inti dari fenomenologi Schutz adalah gagasan bahwa pemahaman tindakan, ucapan, dan interaksi merupakan prasyarat bagi eksistensi sosial (Mulyana, 2001). Schutz Creswell, 1998, menjelaskan bahwa fenomenologi mengkaji bagaimana anggota masyarakat menggambarkan dunianya sehari-hari, terutama bagaimana individu secara sadar mengkonstruksi makna dari hasil interaksi mereka dengan individu lain (Fiantika, 2020).

3.7. Keabsahan Data

Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya karena beberapa hal, yaitu subyektivitas peneliti merupakan hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, alat penelitian yang diandalkan adalah wawancara dan observasi mengandung banyak kelemahan. Ketika dilakukan secara terbuka dan apalagi tanpa control, dan sumber data kualitatif yang kurang kredibel akan mempengaruhi hasil akurasi penelitian. Oleh karena itu, dibutuhkan teknik pemeriksaan keabsahan/validitas data. Validitas membuktikan hasil yang diamati sudah sesuai dengan kenyataan dan memang sesuai dengan yang sebenarnya atau

kejadiannya. Untuk menentukan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu:

3.7.1. *Credibility* (Derajat Kepercayaan)

Kriteria ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat tercapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

a) Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Perpanjangan keikutsertaan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.

b) Triangulasi

Triangulasi merupakan salah satu proses yang harus dilalui oleh seorang peneliti disamping proses lainnya, dimana proses ini menentukan aspek validitas informasi yang diperoleh untuk kemudian disusun dalam suatu penelitian. Triangulasi dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu: triangulasi sumber, triangulasi pengumpulan data dan triangulasi waktu.

3.7.2. *Transferability* (Keterealihan)

Transferability berkaitan dengan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Oleh karena itu, agar orang lain dapat memahami hasil penelitian dan ada kemungkinan menerapkannya, maka peneliti harus membuat laporan secara rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dari

sebuah perspektif kualitatif *trasferabilitas* adalah tanggungjawab seseorang dalam melakukan generalisasi. Orang yang ingin mentransfer hasil penelitian pada konteks yang berbeda bertanggungjawab untuk membuat keputusan tentang bagaimana transfer tersebut dapat masuk akal.

3.7.3. Dependability (Kebergantungan)

Dalam penelitian kualitatif uji dependabilitas adalah audit keseluruhan proses penelitian. Terkadang suatu penelitian kualitatif ada beberapa peneliti melakukan kecurangan, tidak pernah turun ke lapangan namun memiliki data. Seolah-olah peneliti mendapatkan data setelah melalui semua tahapan atau proses penelitian. Uji dependabilitas sesungguhnya sering dilakukan ketika peneliti diuji dalam seminar hasil penelitian, sidang skripsi, tesis maupun disertasi. Secara internal uji dependabilitas dilakukan oleh pembimbing atau promotor penelitian.

3.7.4. Confirmability (Kepastian)

Uji konfirmabilitas hampir sama dengan uji dependability, yaitu menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Menguji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian yang berkaitan dengan proses yang dilakukan. Penelitian ini bisa dikatakan memenuhi standar konfirmabilitas, apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian kualitatif kriteria kepastian atau objektivitas hendaknya harus menekankan pada datanya bukan pada orang atau banyaknya orang. Selain uji dependability, uji konfirmabilitas juga perlu dilakukan dalam penelitian kualitatif. Uji konfirmabilitas dilakukan secara bersamaan dengan uji dependabilitas yang membedakan adalah mempertanyakan seberapa obyektif peneliti memperlakukan data, apakah melakukan manipulasi data atau tidak.

3.8. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik. Instrumen penelitian dibuat berdasarkan pada kajian teori (Hikmawati, 2020).

Cara menyusun instrumen penelitian yaitu dengan menetapkan variabel-variabel penelitian untuk diteliti. Dari variabel-variabel tersebut diberikan definisi operasionalnya, dan selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Indikator tersebut kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan tersebut yang nantinya akan dijadikan angket (Nasution, 2023).

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3. 1. Instrumen Penelitian

Topik	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Manajemen Konflik (Kusworo, 2019)	1. Penurunan Komunikasi Efektif	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah keluhan tentang kesalahpahaman dalam komunikasi naik. • Penurunan partisipasi dalam rapat atau forum diskusi internal. • Semakin banyak pesan atau instruksi yang tidak ditindaklanjuti. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa hambatan yang sering anda temui dalam memberi arahan pada guru/staf ? 2. Bagaimana anda menilai efektivitas dan partisipasi guru dalam rapat atau forum diskusi saat ini? 3. Apa saja cara atau inisiatif komunikasi yang anda terapkan agar pesan-pesan

			<p>dari pimpinan bisa dipahami dan dilaksanakan dengan lebih baik?</p> <p>4. Kendala komunikasi apa yang anda temui diantara guru atau staf yang berdampak pada kegiatan sekolah? Bagaimana situasi itu diatasi?</p> <p>Kepala Sekolah</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Bagaimana jalinan komunikasi antar guru dan kepala sekolah di sekolah? Mohon diceritakan kebiasaan atau cara yang dilakukan?</p> <p>2. Jika pernah mengalami kesalahpahaman dalam komunikasi kerja, bagaimana dampaknya dan bagaimana anda menyelesaikannya?</p> <p>3. Langkah perbaikan komunikasi seperti apa yang pernah Anda terapkan di lingkungan kerja? Jika komunikasi sudah berjalan efektif, apa faktor yang mendukung hal tersebut? (Waka Kurikulum)</p>
	<p>2. Penurunan Kinerja dan Produktivitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Target kerja tidak tercapai secara konsisten. • Meningkatnya jumlah kesalahan kerja. • Waktu penyelesaian tugas melebihi standar yang ditetapkan. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Apa yang anda perhatikan terkait pencapaian target kerja guru/staf dalam beberapa waktu terakhir? Ceritakan bagaimana proses dan hasilnya?</p> <p>2. Jika terjadi penurunan hasil kerja, langkah evaluasi seperti apa yang biasa Anda lakukan? Jika kinerja tetap stabil, apa faktor yang mendukung hal tersebut?</p> <p>3. Dalam pengealaman anda</p>

			<p>pernahkah anda mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas seperti (Keterlambatan dalam menyiapkan RPP, Keterlambatan dalam mengumpulkan dan mengevaluasi tugas siswa, Keterlambatan dalam menyiapkan media pembelajaran, dll),jika pernah apa penyebab utamanya dan bagaimana cara anda mengatasi situasi tersebut? Jika tidak pernah bagaimana anda merancangnya?</p> <p>(Guru)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa tantangan terbesar dalam anda peningkatan kualitas pembelajaran pada siswa? Faktor apa yang sangat memengaruhi? 2. Bagaimana cara yang anda lakukan untuk memastikan pembelajaran yang anda sampaikan dapat diterima dengan baik oleh peserta didik? Bagaimana juga cara anda mengatasi peserta didik yang sulit belajar? 3. Jika pernah mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas seperti (Keterlambatan dalam menyiapkan RPP, Keterlambatan dalam mengumpulkan dan mengevaluasi tugas siswa, Keterlambatan dalam menyiapkan media pembelajaran, dll), apa penyebab utamanya dan bagaimana cara anda mengatasi situasi tersebut? Jika tidak pernah bagaimana anda merancangnya?
	3. Ketidakpuasan	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan motivasi dan 	(Kepala Sekolah)

	Karyawan	semangat kerja terlihat dari evaluasi atasan.	<p>1. Apa yang anda lihat sebagai tanda-tanda menurunnya motivasi kerja guru atau staf? Bagaimana anda mencoba membangkitkan kembali semangat mereka?</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Apa saja hal yang biasanya membuat semangat kerja anda menurun atau meningkat? Apakah ada pengalaman tertentu yang membuat Anda merasa lebih termotivasi?</p>
	4. Adanya Kelompok-kelompok Terpisah (<i>Cliques</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Munculnya kelompok guru atau staf yang membatasi interaksi hanya di dalam kelompoknya. • Penurunan kolaborasi lintas mata pelajaran atau lintas jenjang. • Terdapat guru yang merasa terisolasi atau tidak diterima dalam kelompok tertentu. • Minimnya partisipasi dalam kegiatan sekolah yang bersifat kolektif. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Apakah anda pernah mengamati adanya kelompok-kelompok guru yang lebih tertutup dan jarang berinteraksi dengan yang lain? Bagaimana pandangan anda tentang hal ini?</p> <p>2. Bagaimana anda menilai tingkat kolaborasi antar guru lintas mata pelajaran atau jenjang saat ini?</p> <p>3. Jika ada guru yang merasa kurang diterima dalam lingkungan kerja, bagaimana anda mengatasi kondisi tersebut agar tidak berlarut-larut? Jika tidak ada bagaimana pola yang anda lakukan dalam mengaturnya?</p> <p>4. Apa yang menjadi penyebab minimnya partisipasi guru dalam kegiatan kolektif sekolah? Bagaimana anda mencoba memperbaikinya?</p>

			<p>(Guru)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana suasana pergaulan antarguru di sekolah ini? Jika berjalan dengan baik itu seperti apa jika kurang baik seperti apa? 2. Dalam berkolaborasi lintas mata pelajaran kesulitan apa yang anda dihadapi? Bisa ceritakan pengalamannya? 3. Kegiatan sekolah kolektif seperti bakti sosial, lomba, atau rapat bersama apakah masih menarik untuk diikuti?
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Topik	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Strategi Komunikasi (Effendy, 2009)	1. Tujuan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kejelasan pesan yang disampaikan sesuai dengan tujuan (informasi, edukasi, persuasi, atau hiburan). • Kesesuaian konten dengan tujuan komunikasi (misal: konten edukatif untuk meningkatkan pengetahuan). • Pencapaian hasil komunikasi yang diharapkan • Konsistensi pesan dalam berbagai materi komunikasi. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dalam berkomunikasi dengan guru, staf, maupun siswa, pesan seperti apa yang paling sering anda sampaikan? Apakah bertujuan untuk memberi informasi, membina, atau memberikan motivasi? 2. Bagaimana Anda memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada seluruh warga sekolah dapat dipahami dengan baik? 3. Strategi komunikasi seperti apa yang biasa Anda gunakan untuk mendukung

			<p>pencapaian tujuan pendidikan dan pelaksanaan kebijakan sekolah?</p> <p>4. Bagaimana anda mengukur keberhasilan komunikasi yang telah anda lakukan di lingkungan sekolah?</p> <p>(Guru/ Staff)</p> <p>1. Bagaimana Anda menilai kejelasan pesan yang disampaikan kepala sekolah dalam memberikan arahan atau kebijakan baru?</p> <p>2. Bagaimana komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dalam membantu dalam meningkatkan kinerja guru dan staf?</p>
	<p>2. Audiens Sasaran</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi demografis, psikografis, dan kebutuhan audiens secara spesifik. • Kesesuaian bahasa, gaya, dan tone komunikasi dengan karakteristik audiens. • Tingkat pemahaman audiens terhadap pesan yang disampaikan. • Respons dan 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Bagaimana Anda menyesuaikan gaya komunikasi anda saat berbicara dengan guru, staf, siswa, maupun orang tua siswa agar lebih mudah dipahami oleh masing-masing kelompok?</p> <p>2. Apa tantangan terbesar dalam berkomunikasi dengan audiens yang beragam di</p>

		<p>keterlibatan audiens terhadap pesan komunikasi.</p>	<p>lingkungan sekolah?</p> <p>(Guru/ Staff)</p> <p>1. Menurut anda, bagaimana kepala sekolah menyesuaikan cara komunikasi dengan audiens yang berbeda, seperti guru, staf administrasi, dan tenaga kependidikan lainnya?</p> <p>2. Bagaimana gaya komunikasi kepala sekolah pada guru? Apakah pesan mudah dipahami atau belum? Jelaskan!</p> <p>3. Menurut anda, seberapa terbuka kepala sekolah dalam menerima masukan atau tanggapan dari guru dan staf terkait kebijakan atau arahan yang disampaikan?</p>
	<p>3. Media dan Saluran Komunikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilihan media/saluran yang tepat dan relevan dengan audiens sasaran. • Efektivitas media dalam menjangkau audiens (jangkauan, frekuensi, dan waktu). • Interaktivitas dan kemudahan akses saluran komunikasi. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Apa saja media dan saluran komunikasi yang anda gunakan untuk menyampaikan informasi terkait kebijakan ataupun kegiatan sekolah kepada guru, staf, siswa, dan orang tua?</p> <p>2. Bagaimana anda</p>

		<p>menentukan media atau saluran komunikasi yang paling efektif untuk setiap audiens di sekolah?</p> <p>3. Seberapa rutin anda menggunakan media digital, seperti WhatsApp, email, atau media sosial, dalam berkomunikasi dengan guru dan staff?</p> <p>4. Bagaimana Anda mengukur efektivitas penggunaan media komunikasi dalam mendukung kelancaran manajemen sekolah?</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Apa saja media atau saluran komunikasi yang sering digunakan kepala sekolah dalam menyampaikan informasi kepada guru dan staf?</p> <p>2. Menurut anda, bagaimana efektivitas penggunaan media komunikasi oleh kepala sekolah dalam menyampaikan informasi dan kebijakan sekolah?</p> <p>3. Dalam pengalaman Anda, bagaimana kepala</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			sekolah memastikan bahwa informasi penting tidak terlewat oleh guru atau staf yang lain? Contohnya informasi mengenai kebijakan baru terkait penggunaan perangkat digital di kelas, perubahan kurikulum, jadwal pelatihan tentang penggunaan teknologi dalam pembelajaran, pelatihan tentang pengembangan kurikulum
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Topik	Dimensi	Indikator	Pertanyaan
Profesionalisme Guru (Fahdini et al., 2014)	1. Penguasaan materi, struktur konsep dan pola pikir.	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan pemahaman yang mendalam terhadap mata pelajaran yang diampu. • Mampu menjelaskan materi dengan runtut, logis, dan sesuai dengan struktur keilmuan. • Mengaitkan konsep pembelajaran dengan kehidupan nyata sehari-hari. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Apa cara yang anda gunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan guru di sekolah ini dalam menyusun pembelajaran secara sistematis dan sesuai dengan struktur keilmuan masing-masing mata pelajaran? agar anda dapat mengarahkan guru untuk mengikuti pelatihan yang tepat untuk guru memperdalam keilmuannya.</p> <p>2. Bagaimana cara anda mengetahui kemampuan guru dalam mengaitkan materi pelajaran</p>

			<p>dengan kehidupan nyata atau perkembangan ilmu pengetahuan saat ini?</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Bagaimana anda memastikan bahwa penguasaan materi ajar yang anda miliki relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan?</p> <p>2. Apa strategi yang digunakan dalam menyusun struktur konsep pembelajaran agar mudah dipahami oleh siswa?</p> <p>3. Bagaimana anda mengaitkan materi yang diajarkan dengan konteks kehidupan sehari-hari agar lebih mudah dipahami siswa?</p>
	<p>2. Mengembangkan Materi Pembelajaran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun dan mengadaptasi materi sesuai dengan kurikulum dan kebutuhan peserta didik. • Mengembangkan materi pembelajaran berbasis pendekatan saintifik dan pembelajaran aktif. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Bagaimana kebijakan sekolah dalam mendorong guru untuk mengembangkan materi pembelajaran sesuai dengan kurikulum dan kebutuhan peserta didik?</p> <p>2. Bagaimana anda memantau dan mengevaluasi kreativitas guru dalam mengembangkan</p>

			<p>materi pembelajaran?</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Bagaimana anda menyesuaikan materi pembelajaran dengan kebutuhan dan karakteristik siswa?</p> <p>2. Apa sumber referensi utama yang anda gunakan dalam mengembangkan materi ajar? (Misal: buku paket, jurnal, modul Kemdikbud atau sumber lainnya). Jelaskan mengapa menggunakannya sebagai referensi!</p> <p>3. Bagaimana anda mengetahui bahwa materi yang anda kembangkan sudah efektif dan dipahami siswa?</p>
	<p>3. Mengembangkan Keprofesionalan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti pelatihan, seminar, workshop, atau kegiatan pengembangan profesional lainnya. • Terlibat aktif dalam organisasi profesi guru. 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Bagaimana upaya sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru?</p> <p>2. Sejauh mana guru di sekolah ini aktif mengikuti kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, seminar, atau workshop?</p>

			<p>3. Bagaimana sekolah memfasilitasi guru yang ingin mengikuti sertifikasi atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi?</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Apa langkah yang anda lakukan untuk meningkatkan profesionalisme sebagai seorang pendidik?</p> <p>2. Seberapa sering anda mengikuti kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, seminar, atau kegiatan MGMP?</p> <p>3. Apakah ada kendala yang anda hadapi dalam mengembangkan kompetensi professional? Jelaskan jika ada dan jika tidak ada?</p>
	<p>4. Memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan perangkat TIK dalam proses pembelajaran (pembelajaran). • Memanfaatkan platform digital untuk komunikasi dengan siswa dan orang tua. • Membuat dan mengelola konten digital yang 	<p>(Kepala Sekolah)</p> <p>1. Apakah fasilitas untuk memanfaatkan teknologi disekolah memadai? Ceritakan bagaimana pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran oleh</p>

		<p>relevan dengan materi pembelajaran.</p>	<p>guru di sekolah ini?</p> <p>2. Apa tantangan yang dihadapi guru dalam mengintegrasikan teknologi dalam pengajaran di sekolah ini?</p> <p>3. Apa bentuk dukungan yang diberikan sekolah untuk meningkatkan keterampilan guru dalam penggunaan teknologi pembelajaran?</p> <p>(Guru/Staff)</p> <p>1. Bagaimana anda memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran di kelas?</p> <p>2. Apa tantangan yang dihadapi dalam penggunaan teknologi dalam pengajaran?</p> <p>3. Apa bentuk dukungan dari sekolah yang anda rasakan dalam membantu mengembangkan keterampilan teknologi untuk kegiatan belajar mengajar?</p>
--	--	--------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa

1. Potensi konflik di MTs Al Hikmah Bandar Lampung bersifat multidimensional, yang bersumber dari aspek komunikasi organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, dan dinamika kelompok internal. Penurunan efektivitas komunikasi, terutama melalui media digital, memunculkan *process conflict* akibat ketidakjelasan instruksi dan lemahnya mekanisme klarifikasi. Ketimpangan beban kerja dan tuntutan tugas memicu *task conflict* yang berdampak pada penurunan kinerja, sementara ketidakpuasan kerja yang ditandai rendahnya motivasi mencerminkan *relationship conflict*. Selain itu, keberadaan kelompok-kelompok guru (*cliques*) berpotensi menimbulkan konflik relasional akibat kurangnya integrasi sosial. Meskipun demikian, konflik yang terjadi masih berada pada tahap laten dan bersifat fungsional karena dikelola secara preventif dan kolaboratif melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang responsif.
2. Strategi komunikasi kepala sekolah di MTs Al Hikmah Bandar Lampung terbukti efektif, sistematis, dan adaptif, dengan tujuan utama menyampaikan informasi, membina, dan memotivasi warga sekolah. Penerapan komunikasi dua arah (*two-way communication*) memungkinkan terjadinya dialog, umpan balik, dan keterlibatan aktif guru serta staf. Penyesuaian gaya komunikasi berdasarkan karakteristik audiens serta pemanfaatan berbagai media komunikasi, baik tatap muka maupun digital, memperkuat kejelasan,

kecepatan, dan jangkauan informasi. Strategi ini tidak hanya mendukung fungsi koordinasi, tetapi juga berperan sebagai instrumen pembinaan profesional dan peningkatan motivasi kerja, sehingga mampu membangun budaya kerja yang kolaboratif dan harmonis.

3. Lebih lanjut, profesionalisme guru di MTs Al Hikmah Bandar Lampung antara lain dibentuk melalui sinergi antara strategi komunikasi kepala sekolah dan manajemen konflik yang konstruktif. Kepala sekolah berperan sebagai *instructional leader* yang mengembangkan kompetensi guru melalui supervisi akademik, evaluasi berbasis kinerja, serta forum ilmiah seperti MGMP. Komunikasi yang empatik dan partisipatif memungkinkan konflik yang muncul dalam proses pembinaan dikelola secara fungsional sebagai sarana refleksi dan peningkatan kualitas kerja. Pengembangan profesionalisme juga didukung oleh partisipasi guru dalam pelatihan, inovasi pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi secara adaptif. Kendala yang muncul dapat dikelola melalui pendekatan kolaboratif sehingga tidak berkembang menjadi konflik yang menghambat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa konflik dalam organisasi pendidikan merupakan fenomena yang tidak terhindarkan, namun dapat dikelola menjadi kekuatan konstruktif melalui strategi komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang adaptif. Strategi komunikasi kepala sekolah yang partisipatif dan kontekstual menjadi kunci dalam mencegah serta mengelola konflik, sekaligus berkontribusi signifikan dalam membentuk profesionalisme guru. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan komunikasi dan manajemen

konflik secara konstruktif guna meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

5.2. Implikasi Hasil Penelitian dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil temuan tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi teoretis, praktis, kebijakan, dan penelitian lebih lanjut.

5.2.1. Implikasi Teoritis

A. Penguatan Teori Kepemimpinan Transformasional dan Adaptif

Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah MTs Al Hikmah menerapkan berbagai strategi penyelesaian konflik dan komunikasi yang adaptif, empatik, serta partisipatif. Hal ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya inspirasi, motivasi, dan adaptasi terhadap dinamika organisasi.

B. Kontribusi terhadap Teori Manajemen Konflik dan Komunikasi Organisasi

Strategi kolaboratif, kompromi, penyesuaian, dan menghindar yang diterapkan kepala sekolah mendukung teori manajemen konflik kontemporer yang menyatakan bahwa efektivitas manajemen konflik ditentukan oleh kemampuan menyesuaikan pendekatan berdasarkan sifat konflik. Strategi komunikasi kepala sekolah juga memperluas pemahaman mengenai komunikasi dua arah dan dialogis dalam konteks lembaga pendidikan.

C. Relevansi Fenomenologi dalam Kajian Pendidikan

Pendekatan fenomenologi yang digunakan memperkaya teori penelitian kualitatif, terutama dalam konteks pendidikan, karena mampu mengungkap makna subjektif dan pengalaman nyata aktor pendidikan secara mendalam, bukan hanya data permukaan.

5.2.2. Implikasi Praktis

A. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini memberikan panduan praktis bagi kepala sekolah lainnya dalam memilih strategi penyelesaian konflik dan komunikasi berdasarkan sifat dan konteks konflik yang terjadi. Praktik kolaboratif dan partisipatif terbukti dapat membangun keharmonisan lingkungan sekolah.

B. Bagi Guru

Guru dapat lebih memahami pentingnya keterlibatan aktif dalam komunikasi dan penyelesaian konflik di sekolah sebagai bagian dari profesionalisme, serta pentingnya keterbukaan dan kerjasama dalam menghadapi perbedaan pendapat atau tantangan pembelajaran.

C. Bagi Lembaga Pendidikan dan Pengambil Kebijakan

Temuan ini dapat dijadikan rujukan dalam menyusun pelatihan kepemimpinan dan pengembangan profesionalisme guru berbasis pengalaman nyata, dengan penekanan pada komunikasi efektif, manajemen konflik, serta pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran.

5.2.3. Keterbatasan Penelitian

A. Keterbatasan Kontekstual

Penelitian ini hanya dilakukan di satu sekolah (MTs Al Hikmah Bandar Lampung), sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk semua madrasah atau sekolah lain yang memiliki karakteristik berbeda.

B. Subjektivitas Data

Karena menggunakan pendekatan fenomenologi, hasil penelitian sangat bergantung pada interpretasi subjektif peneliti terhadap pengalaman narasumber, meskipun telah menggunakan triangulasi.

C. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya

Observasi mendalam dilakukan dalam waktu terbatas sehingga mungkin tidak menangkap semua dinamika yang berlangsung secara utuh dan terus-menerus.

5.2.4. Implikasi Penelitian Selanjutnya

A. Perluasan Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan di beberapa sekolah dengan latar belakang berbeda (negeri, swasta, pedesaan, perkotaan) untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik manajemen konflik dan komunikasi kepala sekolah.

B. Pendekatan Kuantitatif atau Campuran

Penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur hubungan antara strategi komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah dengan indikator kinerja guru atau hasil belajar siswa secara lebih objektif.

D. Pendalaman Aspek Teknologi dan Literasi Digital Guru

Mengingat tantangan digitalisasi dalam pembelajaran, penelitian berikutnya dapat lebih fokus pada bagaimana strategi kepala sekolah dalam mendukung literasi digital guru serta integrasi teknologi dalam pembelajaran berbasis profesionalisme guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Andila, M., & Nasution, I. (2025). Peran Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 8(2), 851–861.
- Arumsari, N. (2020). Strategi Komunikasi dalam Upaya Penyelesaian Konflik Nelayan Pantai Utara di Kabupaten Batang. *Integralistik*, 3(1), 22–28.
- Ayatallah, F., & Guessous, S. N. (2023). The divergence of Conflicts Management Modes in the Conjugal Couple. *E3S Web of Conferences*, 412. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341201003>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications Inc.
- Chanphati, J. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16(3), 470–491. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2022-0134>
- Cholid, A. M. (2007). Kompetensi Guru Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus SDIT Al Kawaakib, Kebon Jeruk). *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 151–168. <https://doi.org/10.30868/im.v4i02.2531>
- Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244–259. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>
- Dani, A. K. (2015). Hubungan Komunikasi Organisasi dan Komitmen Organisasi Dengan Manajemen Konflik Pada Guru. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(3), 279–288. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v3i3.3785>
- Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M. de los Á. (2025). The Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development. *World*, 6(2), 63.
- Dewi, T. A. (2015). Pengaruh Profesionalisme Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA se-Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 3(1), 24–35.
- Dudung, A. (2018a). *Kompetensi Profesional Guru. JKKP (Jurnal Kesejahteraan Keluarga Dan Pendidikan)*, 5 (1), 9–19.
- Dudung, A. (2018b). Kompetensi Profesional Guru. *JKKP (Jurnal Kesejahteraan Keluarga Dan Pendidikan)*, 5(1), 9–19. <https://doi.org/10.21009/jkkp.051.02>
- Effendy, O. U. (2009). *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Eko Suncaka. (2023). Manajemen Konflik Di Sekolah. *Journal on Education Volume 05, No. 04, 1(1)*, 45–55. <https://doi.org/10.46244/visipena.v1i1.22>
- Eliza, D., Sriandila, R., Nurul, D. A., & Yenti, S. (2022). Membangun Guru yang Profesional melalui Pengembangan Profesionalisme Guru dalam Penerapan Profesinya. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5362–5369.
- Fahdini, R., Mulyadi, E., Suhandani, D., & Julia. (2014). Identifikasi Kompetensi Guru Sebagai Cerminan Profesionalisme Tenaga Pendidik Di Kabupaten Sumedang (Kajian Pada Kompetensi Pedagogik). *Mimbar Sekolah Dasar*, 1(2). <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v1i2.874>

- Fiantika, F. R. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI* (1st ed., Issue March).
- Hasibuan, A. (2017). *ETIKA PROFESI -PROFESIONALISME KERJA* (Issue December). UISU Press.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif, Kuantitatif & Mix Methode* (Cetakan Pe). Hidayatul Qur'an Kuningan.
- Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian* (4th ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Iskandar, D. (2021). Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Loyalitas Kerja Pegawai. *PERSEPSI: Communication Journal*, 4(1), 31–42. <https://doi.org/10.30596/persepsi.v>
- Istighfara, F., & Zaki, A. (2022). Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di MIS Nurul Iman Kecamatan Gebang. *Tutwurihandayani: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 1(1), 29–36.
- Jaya, S. (2021). Strategi Membangun Komunikasi yang Efektif untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(2), 20–36.
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kumala, F. N., Aliyyah, S. N., Zaukia, H., & Mu'alimin. (2024). Identifikasi Penyebab Dan Strategi Pendekatan Dalam Pengelolaan Konflik Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Ihsan : Jurnal Pendidikan Islam*, 2, 62–70. <http://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/ihsan>
- Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik dan Perubahan Dalam Organisasi* (Cetakan Pe). Alqaprint Jatinangor.
- Mahadi, U. (2021). Komunikasi Pendidikan (Urgensi Komunikasi Efektif dalam Proses Pembelajaran). *JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari*, 2(2), 80–90. <https://doi.org/10.31539/joppa.v2i2.2385>
- Moleong, L. J. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue April).
- Mudofir, Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pendidikan. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 07(02), 553–570. <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.6798>
- Muftitama, A. (2020). Strategi Komunikasi Kepemimpinan & Manajemen Konflik dengan Konsep LCCVASE (Listening, Clarifying, Confirming, Verifying, Action-Solving, Evaluating). *Ishlah: Jurnal Ilmu Ushuluddin, Adab Dan Dakwah*, 2(2), 1–31. <https://doi.org/10.32939/ishlah.v2i2.31>
- Muizzuddin, M. (2019). Pengembangan Profesionalisme Guru dan Peningkatan Kualitas Pembelajaran. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 127–140. <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2957>
- Na'im, Z. (2021). Manajemen Konflik. In *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam* (Vol. 2, Issue 2). <https://doi.org/10.32478/leadership.v2i2.720>
- Nadziro, W., Agustin, M., Zahrani, M., & Mu'alimin. (2023). Identifikasi , Tahapan , dan Dampak

- Konflik Pada Lembaga Pendidikan di MIS Al-Hidayah Kaliwates Wardatun. *Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(3).
- Napitulu, D. S. (2019). Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 11(2), 127–136.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. Dr. Hj. Meyniar Albina (ed.); Pertama). CV. Harva Creative.
- Nugroho, S. (2020). Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 7(1), 17–25. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v7i1.24774>
- Pohan, A. (2015). Peran Komunikasi Verbal dan Non Verbal dalam Hubungan Manusia. *Jurnal Ilmiah Dakwah Dan Komunikasi*, 6(2), 5–21.
- Pratama, Y. (2024). *Manajemen Konflik* (1st ed.). CV. Eureka Media Aksara.
- Priadi, A., Wicaksono, W., Yusuf, R., Rijal, S., & Suroso, A. (2023). Manajemen Konflik di Tempat Kerja Pada Solusi Konstruktif untuk Tim yang Harmonis. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 745–763.
- Priyambodo, P. (2023). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru. *Jurnal Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 34–58.
- R. Kristiawan. (2018). Peningkatan Profesionalisme Guru Melalui Inovasi Pembelajaran. *Kajian Ilmu Pendidikan*, 3(2), 373–390.
- Raya, K. F. (2016). Resolusi Konflik dalam Institusi Pendidikan Islam (Kajian Empirik dan Potensi Riset Resolusi Konflik). *Jurnal Pendidikan Islam Indonesia*, 1(1), 71–85. <https://doi.org/10.35316/jpii.v1i1.38>
- Risdiany, H. (2021). Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan Di Indonesia. *Al-Hikmah : Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam Jurnal*, 3(2), 194–202.
- Robbins., S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior Nineteenth Edition. In *Pearson Education Limited* (Vol. 19, Issue 01). <https://doi.org/10.5860/choice.43-0421>
- Saifudin, A., Utomo, T. P., & Rahma, M. L. (2025). Model Komunikasi Guru Dalam Membentuk Karakter Siswa Madrasah Diniyyah Haji Ya ' Qub Lirboyo Kediri. *Ar-Rasyid*, 1(5), 739–752. <https://journal.sahakreasindo.co.id/index.php/ar-rasyid>
- Sari, N. (2023). Pembinaan Kinerja Guru Dengan Memaksimalkan Manajemen Komunikasi Kepala Madrasah Di Mts Nurul Khairiyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 58–67.
- Shabani, G. (2022). The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Emerging Science Journal*, 6(4), 758–775. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-07>
- Sidiq, U. (2019). Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Sinnaiah, T. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50.

<https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>

- Siregar, A. (2023). Sistem Komunikasi Organisasi Pendidikan. In *Jurnal Dirosah Islamiyah* (Vol. 5, Issue 2). <https://doi.org/10.47467/jdi.v5i2.3073>
- Sitepu, N., Tinggi, S., Internasional, T., Semarang, H., Hasugian, J. W., Tinggi, S., & Sumatera, T. (2023). *Model Manajemen Konflik TKI (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument) Dan Aplikasinya Dalam Kepemimpinan Pastoral*. 8(2), 89–101.
- Suhairi. (2023). Strategi Komunikasi Global: Pendekatan Untuk Meningkatkan Keberhasilan Pasar Internasional. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 12820–12825. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>
- Syarafudin, H. M. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Profesionalisme Guru. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (Online)*, 1(2), 47–51. <https://doi.org/10.36312/jcm.v1i2.87>
- T. Kilag, O. K., Largo, J. M., Rabillas, A. R., Kilag, F. E., & Angtud, M. K. A. (2023). Administrators' Conflict Management and Strategies. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2), 22–31. <https://doi.org/10.61796/ejheaa.v1i2.98>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Sample Report*. 1–11. http://www.kilmanndiagnostics.com/sites/default/files/TKI_Sample_Report.pdf
- UU No. 14. (2005). UU 14-2005 Guru dan Dosen. In *Produk Hukum*. <https://jdih.usu.ac.id>
- UU RI No. 14. (2005). Undang-Undang Republik Indonesia No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. *Annual Review of Plant Biology*, 42(1), 665–700.
- Vardhani, N. K., & Tyas, A. S. P. (2019). Strategi Komunikasi Dalam Interaksi Dengan Mahasiswa Pertukaran Asing. *Jurnal Gama Societa*, 2(1), 9. <https://doi.org/10.22146/jgs.40424>
- Wardana, A. K., & Yodi Pratama. (2024). *Manajemen Konflik* (1st ed., Vol. 5, Issue 1). CV.Eureka Media Aksara. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1856>
- Wardani, S. (2023). Komunikasi Organisasi Sebagai Kunci Efektivitas Dan Produktivitas Dalam Lingkungan Ekonomi Modern. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 242–247. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v3i2.151>
- Wibowo, A. (2022). *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. 13(1), 14–20.
- Yana, P. R., & Hernadi, N. A. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif (Teori, Metode dan Praktik)*. Widina Media Utama.
- Yukl, G. (2013a). *Leadership in Organizations, 8th edition*.
- Yukl, G. (2013b). *Leadership in Organizations Eight Edition* (Vol. 3, Issue 1). Pearson Education.
- Zajuli, S. A., & Darmiyanti, A. (2023). Etika dan Profesionalisme dalam Pembentukan Guru yang Berkarakter. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(2), 591–599.
- Zulkifli, M. (2024). *Konsep Manajemen Pendidikan & Pengembangan Sumber Daya Manusia (I)*. Tahta Media Group.