



**PENGARUH KETERAMPILAN BERKOMUNIKASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK DI SMPIT SE-KABUPATEN PASAMAN**

**TESIS**

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister  
pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

**Oleh:**

**BERMAWI NASUTION**  
**MPI. 222011009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS  
BATUSANGKAR  
2025/1445 H**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama **Bermawi Nasution NIM. 222011009** dengan judul **Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan Gaya *Servant Leadership* Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman**, memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi syarat ilmiah untuk dilanjutkan ke munaqasah. Demikian persetujuan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

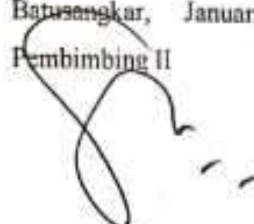
Pembimbing I



Dr. Asmendri, S.Ag. M.Pd  
NIP. 197008252000031001

Batasangkar, Januari 2025


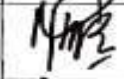

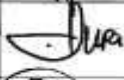

Pembimbing II



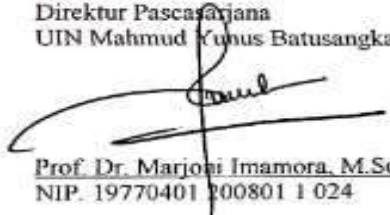
Dr. Suharmon, S.Ag., MA  
NIP. 196910111999031003

**PENGESAHAN TIM PENGUJI**

Tesis atas nama **Bermawi Nasution**, NIM. 222011009, judul: "Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant Leadership* Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik Di SMPIT Se-Kabupaten Pasaman", telah diuji sidang *Munawar*. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar yang dilaksanakan pada hari Jum'at tanggal 24 Januari 2025. Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No	Nama / NIP Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan	Pembimbing Pendamping
1	Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc NIP. 197704012008011024	Ketua Sidang		19/2-2025
2	Dr. Sarajul Munir, M.Pd NIP. 197407251999031003	Penguji Utama		13/2-2025
3	Dr. Elda Herlina, M.Pd NIP. 197403202008012011	Penguji Pendamping		13/2-2025
4	Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd NIP. 197008252000031001	Pembimbing Utama		14-2-2025
5	Dr. Suharmon, S.Ag., MA NIP. 196910111999031003	Pembimbing Pendamping		13/2/2025

Batusangkar, Februari 2025  
Mengetahui  
Direktur Pascasarjana  
UIN Mahmud Yunus Batusangkar

  
Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc.  
NIP. 197704011008011024

#### PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bermawi Nasution

NIM : 222011009

Program Studi : S2-Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: "PENGARUH KETERAMPILAN BERKOMUNIKASI DAN *SERVANT LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK DI SMPIT SE-KABUPATEN PASAMAN" adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila di kemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, Februari 2025

  
Bermawi Nasution  
NIM. 222011009

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Alhamdulillah* puji syukur penulis ucapkan kepada Allah *subhanahu wa ta'ala*, yang telah memberikan rahmat dan nikmat yang luar biasa kepada penulis baik nikmat kesehatan, nikmat kelapangan waktu maupun kemudahan dalam menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT Se-Kabupaten Pasaman”**. *Shalawat* dan salam penulis hadiahkan untuk Rasulullah *shalallahu ‘alaihi wasallam* yang telah membawa agama keselamatan yaitu agama Islam ke tengah-tengah kita, memberikan teladan yang baik yang berakhlakul karimah, dan menjadi pembawa kabar gembira bagi seluruh alam.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Mahmud Yunus Batusangkar. Selama proses perkuliahan dimulai hingga proses penyelesaian tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, arahan, motivasi dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini izinkan penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Rektor UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Bapak Prof. Delmus Puneri Salim, M.A., M.Res., Ph.D yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melanjutkan pendidikan di institusi ini.
2. Direktur Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Bapak Prof. Dr. Marjoni Imamora, M.Sc dan Wakil Direktur Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar, Bapak Dr. Sirajul Munir, M.Pd beserta jajaran yang telah memotivasi dan membantu penulis dalam proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Jamilus, M.Pd.I selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan dan bimbingan terkait judul dan prosal tesis.
4. Bapak Dr. Asmendri, S.Ag. M.Pd selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Suharmon, S.Ag., MA selaku pembimbing II yang telah memberikan motivasi

dan meluangkan waktu untuk membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat pada waktunya.

5. Bapak Dr. Sirajul Munir, M.Pd selaku penguji utama dan Ibu Dr. Elda Herlina, M.Pd selaku penguji pendamping yang telah memberikan motivasi dan arahan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat pada waktunya.
6. Bapak Kepala sekolah SMPIT Cahaya Madani Boarding School dan SMPIT Ruhama Baina Annas, majelis guru, karyawan sekolah yang telah bersedia menerima saya untuk melakukan penelitian.
7. Istri tercinta Elpinasari dan Ibu tercinta Tialus Lubis yang telah mencintai, mendukung, dan memberikan motivasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman MPI-B yang sudah menjadi keluarga kedua selama perkuliahan.
9. Teman-teman dan rekan-rekan penulis yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dan nasehat kepada penulis.

Semoga segala bantuan yang diberikan kepada penulis dibalas oleh Allah *subhana wa ta'ala* dengan balasan yang setimpal, *Aamin ya Rabbal'alaamiin*. Terakhir, penulis menyadari tidak ada suatu karya manusia yang sempurna untuk itu penulis meminta kritik maupun saran yang membangun.

Batusangkar, Februari 2025  
Peneliti

**BERMAWI NASUTION**  
**222011009**

## ABSTRAK

**Bermawi Nasution, NIM 222011009, Judul “Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT Se-Kabupaten Pasaman”, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Mahmud Yunus Batusangkar Tahun 2022.**

Konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam lembaga pendidikan, terutama pada sekolah berbasis *boarding* yang memiliki intensitas interaksi tinggi yaitu selama 24 jam. Observasi awal di SMPIT Cahaya Madani Boarding School (CMBS) dan SMPIT Ruhama Baina Annas Kabupaten Pasaman menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan konflik, dengan total 41 kasus konflik dalam setahun terakhir yang melibatkan berbagai pihak seperti konflik antar siswa, guru-siswa, dan antar guru, dengan rata-rata penyelesaian memakan waktu 2-3 minggu per kasus. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMP IT se-Kabupaten Pasaman.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional. Fokus penelitian ini adalah untuk mengukur pengaruh keterampilan berkomunikasi (X1) dan *servant leadership* kepala sekolah (X2) terhadap penyelesaian konflik (Y). Teknik analisis data melibatkan penggunaan perhitungan statistik deskriptif. Studi dilakukan terhadap 56 responden yang terdiri dari guru dan tenaga kependidikan di SMPIT Cahaya Madani dan SMPIT Ruhama Baina Annas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Keterampilan berkomunikasi berkorelasi sebesar 0.526 dengan penyelesaian konflik, sementara *servant leadership* berkorelasi sebesar 0.504. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan menerapkan *servant leadership* terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis serta mengelola konflik secara konstruktif melalui pendekatan yang kolaboratif dan berorientasi pada pelayanan.

***Kata Kunci:*** keterampilan berkomunikasi, *servant leadership*, penyelesaian konflik

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>	<b>ivi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ivv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GRAFIK .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah.....	5.
E. Tujuan Penelitian.....	6
F. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	6
G. Definisi Operasional .....	7
<b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
A. Keterampilan Berkomunikasi .....	9
1. Pengertian .....	9
2. Indikator Keterampilan Berkomunikasi ...	<b>Error! Bookmark not defined.10</b>
3. Unsur-unsur Keterampilan Berkomunikasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.13</b>
4. Pentingnya Keterampilan Berkomunikasi dalam Konteks Kepemimpinan	<b>Error! Bookmark not defined.15</b>
B. Servant leadership.....	<b>Error! Bookmark not defined.17</b>
1. Pengertian .....	<b>Error! Bookmark not defined.17</b>
2. Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	18
3. Karakteristik <i>Servant Leadership</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.21</b>
4. Prinsip-prinsip <i>Servant Leadership</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.23</b>
5. <i>Servant leadership</i> dalam Konteks Pendidikan .....	<b>Error! Bookmark not defined.25</b>

C.	Penyelesaian Konflik .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	<b>26</b>
1.	Pengertian .....		26
2.	Penyebab dan Dampak Terjadinya Konflik .....		28
3.	Pengertian Penyelesaian Konflik .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	<b>29</b>
4.	Indikator Penyelesaian Konflik .....		30
5.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyelesaian Konflik.....		33
6.	Model-model Penyelesaian Konflik.....		35
D.	Penelitian yang Relevan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	<b>36</b>
E.	Kerangka Berfikir .....		38
F.	Hipotesa.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	<b>40</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>Error! Bookmark not defined.</b>	<b>41</b>
A.	Jenis Penelitian.....		43
B.	Latar dan Waktu Penelitian.....		442
C.	Populasi dan Sampel.....		453
D.	Pengembangan Instrumen .....		46
E.	Teknik Pengumpulan Data .....		451
F.	Uji Keabsahan Data .....		54
G.	Teknik Analisis Data.....		543
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>			<b>59</b>
A.	Deskripsi Data.....		59
B.	Pembahasan .....		74
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>			<b>85</b>
A.	Kesimpulan .....		85
B.	Saran .....		85
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>Error! Bookmark not defined.</b>	<b>89</b>

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 3. 1. Populasi .....	45
Tabel 3. 2. Sampel .....	46
Tabel 3. 3. Skala Likert .....	467
Tabel 3. 4. Kisi-kisi Instrumen.....	51
Tabel 4. 1. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	59
Tabel 4. 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	61
Tabel 4. 3. Hasil Analisis Data Deskriptif.....	62
Tabel 4. 3. Hasil Analisis Korelasi Sederhana.....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Kerangka Berfikir .....	41
--------------------------------------	----

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4. 1. Rata-rata Skor Variabel Penelitian.....	62
Diagram 4.2. Analisis Korelasi Sederhana .....	65

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	85
Lampiran 2. Instrumen Penelitian .....	92
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	96
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	97
Lampiran 5. Hasil Pengolahan Data SPSS .....	98
Lampiran 6. Surat Izin Penelitian.....	98
Lampiran 7. Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	101
Lampiran 8. Dokumentasi .....	104

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan suatu bangsa. Menurut UNESCO (2015), pendidikan berkualitas adalah kunci untuk mencapai pembangunan berkelanjutan. Di era globalisasi ini, tantangan dalam dunia pendidikan semakin kompleks, terutama dalam hal pengelolaan lembaga pendidikan yaitu kemampuan menangani konflik.

Konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Rahim (2017) mendefinisikan konflik sebagai proses interaktif yang termanifestasi dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial. Dalam konteks pendidikan, konflik dapat terjadi antara berbagai pihak, seperti antar guru, antara guru dan siswa, atau bahkan antara pihak sekolah dengan orang tua siswa. Secara mendalam, terlihat bahwa konflik di lingkungan sekolah tidak selalu bersifat destruktif, melainkan dapat menjadi momentum untuk pertumbuhan dan pengembangan institusi pendidikan jika dikelola dengan tepat.

Pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP), konflik memiliki karakteristik unik yang sering kali terkait dengan perkembangan psikologis remaja. Berdasarkan kajian psikologi perkembangan, rentang usia 12-15 tahun merupakan masa transisi yang penuh gejolak emosional. Munir dan Saifi (2020) dalam studi sistematis mereka mengidentifikasi konflik yang lazim terjadi: (1) konflik identitas antarkelompok sosial di dalam kelas; (2) perselisihan akibat perbedaan persepsi dan interpretasi; (3) konflik dengan otoritas (guru) akibat proses pencarian jati diri; dan (4) permasalahan komunikasi antarindividu yang belum memiliki kematangan emosional.

Pada sebuah lembaga pendidikan kemampuan mengelola konflik merupakan salah satu kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh sekolah kepala sekolah. Menurut Saitis dan Saiti (2018), seorang pemimpin harus

mampu mengelola konflik untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dan produktif. Hal ini menegaskan pentingnya keterampilan penyelesaian konflik dalam konteks kepemimpinan pendidikan.

Penyelesaian konflik dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, seperti yang dikemukakan oleh Morton Deutsch (2006) dalam bukunya "The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice," di antaranya adalah karakteristik pihak-pihak yang berkonflik, sejarah hubungan mereka, sifat permasalahan yang menjadi sumber konflik, lingkungan sosial tempat konflik terjadi, pihak ketiga yang terlibat, strategi dan taktik yang digunakan oleh pihak-pihak yang berkonflik, serta konsekuensi konflik bagi masing-masing pihak dan hubungan mereka. Hal ini didukung oleh penelitian Wilmot dan Hocker (2011) yang menekankan bahwa keberhasilan resolusi konflik juga sangat bergantung pada kemauan para pihak untuk berkomunikasi secara efektif dan kesediaan mereka untuk mencari solusi yang dapat diterima bersama.

Faktor-faktor tersebut yang memiliki relevansi yang kuat keterampilan komunikasi. DeVito (2019) menyatakan bahwa keterampilan komunikasi yang efektif dapat membantu individu untuk mengidentifikasi sumber konflik, mengekspresikan perasaan dan kebutuhan secara asertif, serta mencari solusi yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk dapat mengelola konflik dengan efektif.

Selain keterampilan komunikasi, gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh kuat terhadap efektivitas penyelesaian konflik. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam konteks pendidikan adalah *servant leadership*. Greenleaf (1977) mendefinisikan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada orang lain, membantu mereka tumbuh, dan mencapai potensi terbaik mereka.

Gaya kepemimpinan *servant leadership*, seperti diperbarui oleh Zenger dan Folkman (2019) dalam "*The Extraordinary Leader*",

menawarkan pendekatan holistik dalam mengelola konflik. Almutasheri et al. (2020) membuktikan adanya korelasi positif antara *servant leadership* dengan penyelesaian konflik di lingkungan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Cerit (2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja guru dan efektivitas organisasi sekolah. Temuan ini memperkuat argumen bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat berkontribusi positif terhadap iklim organisasi sekolah, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi efektivitas penyelesaian konflik.

Dalam konteks Indonesia, upaya peningkatan kualitas pendidikan terus dilakukan, termasuk di tingkat sekolah menengah pertama. Salah satu bentuk inovasi dalam sistem pendidikan di Indonesia adalah munculnya sekolah-sekolah berbasis *boarding* atau asrama. Menurut data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2023), dalam lima tahun terakhir, jumlah sekolah *berbasis boarding* di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 15%.

Penelitian pendahuluan di dua sekolah *boarding* di Kabupaten Pasaman, yakni SMPIT Cahaya Madani *Boarding School* (CMBS) dan SMPIT Ruhama Baina Annas, mengungkapkan tantangan serupa dalam manajemen konflik. Observasi awal menunjukkan: (1) SMPIT CMBS Pasaman mencatat 23 konflik dalam setahun terakhir, dengan rata-rata penyelesaian memakan waktu 2-3 minggu per kasus; (2) SMPIT Ruhama Baina Annas mengalami 18 konflik dengan karakteristik serupa, terutama konflik antarperan (guru-siswa, siswa-siswa); dan (3) kedua sekolah mengindikasikan kebutuhan akan peningkatan keterampilan komunikasi dan pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih efektif.

Lembaga pendidikan berbasis *boarding* yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah SMPIT Cahaya Madani *Boarding School* (CMBS) dan SMPIT Ruhama Baina Annas Kabupaten Pasaman. Sebagai institusi pendidikan Islam terpadu dengan sistem *boarding*, kedua sekolah tersebut

menghadapi tantangan yang unik dalam pengelolaannya, terutama dalam hal komunikasi dan kepemimpinan.

Observasi awal di SMPIT Cahaya Madani *Boarding School* (CMBS) Pasaman menunjukkan adanya sejumlah konflik dalam setahun terakhir. Data dari Bimbingan Konseling mencatat 15 konflik antar siswa, 5 konflik antara guru dan siswa, serta 3 konflik antar guru, menandakan konflik masih menjadi isu serius. Kepala Sekolah, Bapak Mardianton, menyatakan bahwa sebagai sekolah boarding, interaksi intens selama 24 jam memicu konflik lebih kompleks dibandingkan sekolah reguler. Proses penyelesaian konflik juga memakan waktu lama, rata-rata 2-3 minggu per kasus, dan hanya 55% guru merasa puas dengan cara konflik diselesaikan, menunjukkan perlunya peningkatan efisiensi manajemen konflik.

Keterampilan komunikasi diakui sebagai kunci penyelesaian konflik, namun belum ada pelatihan khusus bagi guru dan staf, sehingga ada kesenjangan yang perlu diatasi. Mengenai gaya kepemimpinan, kepala sekolah menyatakan telah mencoba menerapkan prinsip *servant leadership* namun merasa perlu mengembangkan diri lebih jauh. Berdasarkan temuan ini, terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas terkait keterampilan komunikasi, gaya kepemimpinan, dan efektivitas penyelesaian konflik di SMPIT CMBS dan SMPIT Ruhama Baina Annas Kabupaten Pasaman.

Penelitian Rohman dan Anwar (2021) di sekolah Islam terpadu di Jawa Tengah menemukan bahwa keterampilan komunikasi kepala sekolah memiliki pengaruh penting terhadap iklim organisasi dan efektivitas penyelesaian konflik. Temuan ini relevan untuk meneliti lebih lanjut di SMPIT CMBS dan SMPIT Ruhama Baina Annas Kabupaten Pasaman. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Fathurrohman (2020) di sebuah madrasah di Sumatera Barat menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *servant leadership* oleh kepala sekolah dapat meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan di antara staf, yang pada gilirannya berdampak positif pada penyelesaian konflik. Temuan ini memperkuat

urgensi untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap efektivitas penyelesaian konflik di SMPIT CMBS dan SMPIT Ruhama Baina Annas Kabupaten Pasaman.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas di lapangan terkait keterampilan berkomunikasi, penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership*, dan efektivitas penyelesaian konflik di SMPIT Cahaya Madani *Boarding School* (CMBS) Pasaman. Fenomena ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terdapat sejumlah kasus konflik di SMPIT CMBS dan SMPIT Ruhama Baina Annas Kabupaten Pasaman dalam satu tahun terakhir.
2. Proses penyelesaian konflik memakan waktu yang cukup lama (rata-rata 2-3 minggu).
3. Adanya perbedaan persepsi di antara para guru mengenai penyelesaian konflik.
4. Belum adanya pelatihan khusus terkait keterampilan komunikasi untuk guru dan staf.
5. Penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* oleh kepala sekolah masih belum optimal.
6. Karakteristik unik sekolah boarding memerlukan pendekatan khusus dalam pengelolaan konflik.

### **C. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh keterampilan berkomunikasi kepala sekolah terhadap efektivitas penyelesaian konflik.
2. Pengaruh *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik.

### **D. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah keterampilan berkomunikasi kepala sekolah berpengaruh terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman?
2. Apakah *servant leadership* kepala sekolah berpengaruh terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman?
3. Apakah keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman?

### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur pengaruh keterampilan berkomunikasi kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.
2. Untuk mengukur pengaruh *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.
3. Untuk mengukur pengaruh keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah secara bersama-sama terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

### **F. Manfaat dan Luaran Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis, antara lain:

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks sekolah *boarding*.
  - b. Memperkaya literatur tentang keterkaitan antara keterampilan komunikasi, *servant leadership*, dan penyelesaian konflik di lembaga pendidikan.
2. Manfaat praktis, antara lain:
- a. Bagi SMPIT se-Kabupaten Pasaman: Hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi dan perbaikan dalam manajemen konflik di sekolah.
  - b. Bagi kepala sekolah: Memberikan *insight* untuk pengembangan keterampilan komunikasi dan penerapan *servant leadership* yang efektif.
  - c. Bagi guru dan staf: Meningkatkan pemahaman tentang peran komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam penyelesaian konflik.

Luaran penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Artikel ilmiah yang dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi.
2. Rekomendasi praktis untuk peningkatan efektivitas penyelesaian konflik di sekolah *boarding*.

## **G. Definisi Operasional**

### **1. Keterampilan Berkomunikasi Kepala Sekolah**

Keterampilan Berkomunikasi Kepala Sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah untuk menyampaikan informasi, mendengarkan secara aktif, dan memberikan umpan balik secara efektif dalam lingkungan sekolah. Ini mencakup kemampuan untuk menjalin komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah dengan siswa, guru, staf, dan orang tua. Keterampilan ini penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis, menyelesaikan masalah atau konflik, serta memastikan bahwa visi, misi, dan tujuan sekolah dipahami dan dijalankan dengan baik oleh seluruh pihak terkait. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik juga dapat memotivasi staf,

meningkatkan keterlibatan siswa, dan menciptakan iklim sekolah yang positif.

## 2. *Servant leadership*

*Servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi orang lain. Pemimpin dengan gaya ini fokus pada kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya, baik itu staf, siswa, atau komunitas di sekitar. Tujuan utama seorang servant leader adalah membantu orang lain mencapai potensi terbaik mereka, bukan sekadar mengejar kekuasaan atau otoritas. Pendekatan ini mendorong kolaborasi, empati, serta mendukung pengembangan individu dalam organisasi, sehingga menciptakan lingkungan yang lebih harmonis, inklusif, dan produktif.

## 3. Penyelesaian Konflik

Penyelesaian Konflik adalah tingkat keberhasilan dalam menangani dan menyelesaikan konflik sehingga menghasilkan solusi yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Penyelesaian konflik ini dinilai berdasarkan beberapa aspek, seperti kecepatan penyelesaian konflik, kualitas komunikasi yang terjalin selama proses, tingkat kepuasan pihak-pihak yang terlibat, dan dampak positif terhadap lingkungan atau organisasi setelah konflik terselesaikan. Konflik yang diselesaikan secara efektif akan meningkatkan hubungan antar individu, memperkuat kerjasama, serta menciptakan suasana yang lebih kondusif dan harmonis.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Keterampilan Berkomunikasi**

##### **1. Pengertian**

Keterampilan berkomunikasi merupakan aspek penting dalam interaksi sosial yang memungkinkan seseorang untuk menyampaikan dan menerima pesan dengan efektif. DeVito (2019, p. 8) menjelaskan bahwa keterampilan berkomunikasi adalah kemampuan seseorang untuk menyampaikan dan menerima pesan dalam berbagai konteks dan situasi dengan efektif. Senada dengan itu, Hartley (2018, p. 23) mengungkapkan bahwa keterampilan ini mencakup seperangkat kemampuan yang memungkinkan seseorang untuk mentransmisikan informasi agar dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima pesan.

Lebih lanjut, Hargie (2017, p. 5) menekankan bahwa keterampilan berkomunikasi terdiri dari serangkaian perilaku yang saling terkait dan berorientasi pada tujuan, yang dapat dipelajari serta dikontrol oleh individu. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekadar kemampuan bawaan, tetapi juga keterampilan yang dapat dikembangkan melalui latihan dan pengalaman. Sementara itu, Adler dan Proctor II (2020, p. 12) menyoroti bahwa keterampilan komunikasi tidak hanya terbatas pada aspek verbal, tetapi juga mencakup elemen non-verbal yang berperan dalam menciptakan makna bersama dalam interaksi sosial.

Dalam konteks Indonesia, Mulyana (2016, p. 68) mendefinisikan keterampilan berkomunikasi sebagai kemampuan seseorang untuk menyampaikan pesan, gagasan, dan pikiran kepada orang lain dengan efektif sehingga terjadi kesamaan persepsi. Definisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya bergantung pada penyampaian pesan, tetapi juga pada bagaimana pesan

tersebut dipahami oleh penerima. Effendy (2017, p. 9) menambahkan bahwa keterampilan berkomunikasi melibatkan kemampuan dalam menggunakan bahasa secara tepat, mengekspresikan informasi dengan jelas, serta menerima dan menginterpretasikan pesan dengan akurat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan berkomunikasi adalah suatu kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan, meliputi aspek verbal dan non-verbal, untuk menyampaikan dan menerima pesan secara efektif dalam berbagai konteks dan situasi. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mentransmisikan informasi, menciptakan makna bersama, dan membangun kesamaan persepsi antara pengirim dan penerima pesan. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai pemahaman bersama dan mewujudkan tujuan komunikasi dalam interaksi sosial. Keterampilan berkomunikasi juga melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi, mengontrol perilaku komunikasi, dan menggunakan bahasa secara tepat dan jelas.

## **2. Indikator Keterampilan Berkomunikasi**

Kajian mengenai keterampilan berkomunikasi adalah bagian integral dari ilmu komunikasi yang menyoroti kemampuan seseorang dalam menyampaikan dan menerima pesan secara efektif. Kemampuan ini melibatkan elemen komunikasi verbal, non-verbal, mendengarkan aktif, memberikan respons, serta memahami latar belakang sosial dan budaya yang memengaruhi interaksi (DeVito, 2019). Keterampilan ini berperan penting tidak hanya dalam mentransfer informasi, tetapi juga dalam membangun hubungan yang bermakna dan menciptakan pemahaman bersama.

Menurut Joseph A. DeVito, seorang ahli komunikasi, proses komunikasi bersifat dinamis dan melibatkan berbagai bentuk serta konteks. Komunikasi tidak hanya sekadar mentransmisikan pesan, tetapi juga merupakan proses interaktif di mana pengirim dan penerima

saling memengaruhi. DeVito (2019) menekankan bahwa keberhasilan komunikasi bergantung pada penguasaan elemen-elemen seperti kejelasan pesan, keterampilan mendengarkan aktif, dan kemampuan beradaptasi dengan situasi yang beragam.

DeVito (2019) mengidentifikasi beberapa aspek kunci dalam keterampilan komunikasi. Pertama adalah kejelasan pesan, yaitu kemampuan untuk menyampaikan informasi secara jelas dan mudah dipahami. Kedua adalah mendengarkan aktif, yang mencakup kemampuan memahami pesan lawan bicara melalui empati dan perhatian penuh. Ketiga, kesadaran terhadap konteks komunikasi, yaitu pemahaman tentang pengaruh budaya, sosial, dan lingkungan terhadap pesan yang disampaikan. Selain itu, DeVito juga menyoroti pentingnya kemampuan memberikan umpan balik dan fleksibilitas, yang memungkinkan individu untuk menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan kebutuhan situasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Hargie (2016) yang menambahkan bahwa empati, keterbukaan, dan kemampuan mengelola emosi juga merupakan indikator penting dalam keterampilan komunikasi yang efektif.

Secara keseluruhan, teori DeVito memberikan pemahaman bahwa komunikasi yang efektif memerlukan kombinasi antara keterampilan teknis dan kesadaran sosial. Pendekatan ini sangat relevan di berbagai bidang, seperti pendidikan, bisnis, dan hubungan interpersonal, karena komunikasi yang baik dapat meningkatkan kualitas interaksi dan hasil yang diperoleh. Dengan menerapkan prinsip-prinsip yang dijelaskan DeVito, individu dapat mengembangkan kemampuan komunikasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga mampu mempererat hubungan dan menciptakan suasana kolaboratif.

Tubbs dan Moss (2008) mengidentifikasi bahwa indikator keterampilan komunikasi juga mencakup kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan konteks dan lawan bicara (*adaptability*), keterampilan bertanya yang efektif (*questioning skills*), serta

kemampuan membangun dan memelihara hubungan (*relationship building*). Spitzberg dan Cupach (2012) dalam penelitiannya menambahkan dimensi kompetensi komunikasi yang mencakup pengetahuan tentang aturan dan norma komunikasi, motivasi untuk berkomunikasi secara efektif, serta keterampilan dalam menggunakan berbagai strategi komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Semua indikator ini saling terkait dan berperan penting dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam berkomunikasi secara efektif dalam berbagai konteks dan situasi.

Berikut adalah indikator penting dari teori komunikasi menurut DeVito (2019):

1. Keterbukaan (*openness*)

Aspek ini mencakup kemampuan individu untuk menerima dan menanggapi informasi dengan sikap yang positif. Dalam hubungan interpersonal, setiap individu diharapkan memiliki sikap terbuka yang dapat mendukung terciptanya komunikasi interpersonal yang efektif. Sebagai komunikator interpersonal, seseorang perlu bersikap terbuka terhadap lawan bicaranya, serta bersedia untuk berbagi informasi yang ingin disampaikan. Selain itu, komunikator harus memiliki komitmen untuk menyampaikan informasi secara jujur, yang mencakup pengakuan atas perasaan dan pikiran pribadi. Hal ini menegaskan bahwa perasaan dan pikiran yang diungkapkan adalah milik sendiri, sehingga individu bertanggung jawab atas apa yang disampaikan.

2. Empati (*emphaty*)

Kemampuan ini merujuk pada kepekaan seseorang untuk merasakan apa yang dialami oleh orang lain. Proses ini melibatkan memahami perasaan orang lain, menangkap makna dari perasaan tersebut, dan mengomunikasikan pemahaman tersebut dengan cara yang menunjukkan bahwa ia turut merasakan hal yang sama.

### 3. Dukungan (*support*)

Merupakan tindakan seorang individu dalam memberikan respons yang mendukung terhadap komunikasi yang diterima, dengan tujuan memastikan kelancaran dan efektivitas proses komunikasi. Dukungan ini dapat diwujudkan melalui upaya untuk mengurangi sikap defensif selama berkomunikasi.

### 4. Sikap Positif (*positiveness*)

Sikap positif mengacu pada perilaku dan tindakan yang mencerminkan sifat optimis, tanpa prasangka buruk atau kecurigaan. Dalam komunikasi interpersonal, setiap individu perlu mengadopsi sikap positif yang selaras dengan tujuan membangun hubungan kerja sama yang baik. Tindakan yang diambil harus mendukung terjalannya komunikasi yang efektif, seperti membantu mitra komunikasi memahami pesan dengan memberikan penjelasan yang sesuai dengan karakteristik mereka. Sikap positif juga mencakup menghargai orang lain, berpikir baik terhadap mereka, menghindari kecurigaan yang berlebihan, mengakui pentingnya keberadaan orang lain, serta berkomitmen untuk menjalin kerja sama.

### 5. Kesetaraan (*equality*)

Dalam komunikasi, penting untuk mengakui bahwa pembicara dan lawan bicara memiliki kedudukan yang setara. Carl Rogers menekankan bahwa kesetaraan ini melibatkan pemberian penghargaan positif tanpa syarat kepada pihak lain. Dalam konteks komunikasi interpersonal, karyawan diharapkan mampu memposisikan dirinya setara dengan lawan bicara, baik itu rekan kerja maupun bawahan, untuk menciptakan interaksi yang harmonis dan saling menghargai.

## 3. Unsur-unsur Keterampilan Berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi terdiri dari beberapa unsur penting yang saling terkait. Menurut Wood (2018, p. 30), unsur-unsur

keterampilan berkomunikasi meliputi kemampuan berbicara, mendengarkan, menulis, dan membaca. Lebih lanjut, Hargie (2017, p. 45) menambahkan bahwa kemampuan non-verbal dan empati juga merupakan unsur penting dalam keterampilan berkomunikasi. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang unsur-unsur keterampilan berkomunikasi:

a. Kemampuan Berbicara

Menurut Lucas (2020, p. 15), kemampuan berbicara yang efektif melibatkan artikulasi yang jelas, penggunaan nada dan intonasi yang tepat, serta kemampuan untuk menyusun pesan secara logis dan menarik.

b. Kemampuan Mendengarkan

DeVito (2019, p. 134) menekankan bahwa mendengarkan aktif adalah kunci dalam komunikasi efektif, yang melibatkan tidak hanya mendengar kata-kata, tetapi juga memahami makna di baliknya.

c. Kemampuan Menulis

Menurut Hyland (2021, p. 8), keterampilan menulis yang efektif mencakup kemampuan untuk menyusun ide secara koheren, menggunakan tata bahasa dan ejaan yang tepat, serta menyesuaikan gaya penulisan dengan audiens dan konteks.

d. Kemampuan Membaca

Grabe dan Stoller (2020, p. 11) menyatakan bahwa kemampuan membaca yang efektif melibatkan pemahaman kritis terhadap teks, kemampuan untuk mengidentifikasi ide utama, dan kemampuan untuk menghubungkan informasi baru dengan pengetahuan yang sudah ada.

e. Komunikasi Non-verbal

Knapp dan Hall (2018, p. 5) menjelaskan bahwa komunikasi non-verbal, termasuk ekspresi wajah, gerak tubuh, dan kontak mata, memainkan peran penting dalam memperkuat atau bahkan menggantikan pesan verbal.

f. Empati

Goleman (2018, p. 98) menekankan pentingnya empati dalam komunikasi, menyatakan bahwa kemampuan untuk memahami dan merespon secara tepat terhadap perasaan dan perspektif orang lain adalah dasar dari komunikasi yang efektif.

Unsur-unsur keterampilan berkomunikasi tersebut sangat penting dalam membangun hubungan yang efektif, terutama dalam lingkungan pendidikan. Di sekolah, kemampuan kepala sekolah, guru, dan staf untuk berkomunikasi dengan baik dapat berdampak signifikan pada iklim sekolah dan kualitas interaksi antara siswa dan staf. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi yang baik tidak hanya melibatkan keterampilan teknis seperti berbicara dan menulis, tetapi juga kesadaran emosional seperti empati dan kemampuan mendengarkan secara aktif. Dengan mengembangkan keterampilan komunikasi yang komprehensif, sekolah dapat meningkatkan efektivitas manajemen konflik dan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis.

#### **4. Pentingnya Keterampilan Berkomunikasi dalam Konteks Kepemimpinan**

Pada konteks kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi memainkan peran yang sangat penting. Menurut Northouse (2018b, p. 45), Pemimpin yang efektif harus mampu mengkomunikasikan visi, memotivasi pengikut, dan memfasilitasi kolaborasi melalui komunikasi yang jelas dan persuasif.

Barrett (2018, p. 12) menekankan bahwa keterampilan berkomunikasi adalah fondasi dari kepemimpinan yang efektif, memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan, mengelola konflik, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Hal ini sangat relevan dalam konteks kepemimpinan sekolah, di mana kepala sekolah harus berkomunikasi efektif dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat.

Lebih lanjut, Hackman dan Johnson (2018, p. 23) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik lebih mampu menciptakan iklim organisasi yang positif, meningkatkan motivasi karyawan, dan mendorong inovasi. Dalam konteks sekolah, ini dapat diterjemahkan menjadi kemampuan kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan motivasi guru dan staf, serta mendorong pengembangan program-program inovatif.

Penelitian terbaru oleh Ardiansyah, Fadriati, dan Suharmon (2023) menegaskan bahwa pola interaksi dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan bawahannya, seperti halnya hubungan antara guru dan siswa, mampu menciptakan suasana belajar yang harmonis. Mereka menemukan bahwa pola komunikasi yang diterapkan, baik melalui metode satu arah seperti ceramah, dua arah seperti tanya jawab, maupun banyak arah melalui diskusi kelompok, mendukung terciptanya lingkungan kolaboratif yang meningkatkan kompetensi sosial dan akademik. Temuan ini relevan dengan upaya kepala sekolah untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan berbagai pemangku kepentingan di sekolah.

Rahim (2017, p. 78) menambahkan bahwa keterampilan berkomunikasi pemimpin sangat penting dalam manajemen konflik, memungkinkan mereka untuk menengahi perbedaan, membangun konsensus, dan mencari solusi yang saling menguntungkan. Ini sangat relevan dengan peran kepala sekolah dalam mengelola berbagai kepentingan dan potensi konflik yang mungkin muncul di lingkungan sekolah.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, Mulyasa (2019, p. 89) menekankan pentingnya keterampilan berkomunikasi bagi kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Menurutnya, kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan kebijakan pendidikan nasional ke dalam konteks lokal, serta

membangun kerjasama yang erat dengan komite sekolah dan masyarakat. Keterampilan ini memungkinkan kepala sekolah untuk menelaraskan visi sekolah dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat setempat.

Sementara itu, Wibowo (2020, p. 56) menyoroti peran keterampilan berkomunikasi dalam era digitalisasi pendidikan. Menurutnya, kepala sekolah perlu mengembangkan kemampuan komunikasi multiplatform untuk dapat menjangkau seluruh komponen sekolah melalui berbagai media digital. Hal ini menjadi semakin penting dalam konteks pembelajaran jarak jauh dan blended learning yang semakin umum diterapkan di Indonesia.

Terakhir, Raihani (2018, p. 34) menggarisbawahi pentingnya keterampilan komunikasi lintas budaya bagi kepala sekolah di Indonesia yang memiliki keragaman etnis dan agama. Menurutnya, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan mempertimbangkan aspek-aspek budaya yang berbeda sangat penting dalam membangun harmoni dan inklusivitas di lingkungan sekolah. Keterampilan ini juga membantu kepala sekolah dalam mengembangkan program-program pendidikan yang menghargai keberagaman dan mempromosikan toleransi di antara siswa.

## ***B. Servant leadership***

### **1. Pengertian**

Beberapa ahli berpendapat mengenai pengertian *Servant Leadership*, Greenleaf (1977) mendefinisikan *servant leadership* sebagai filosofi kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. *Servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan alami untuk melayani terlebih dahulu, kemudian pilihan sadar membawa seseorang untuk bercita-cita memimpin.

Menurut Laub (1999) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pemahaman dan praktik kepemimpinan yang menempatkan kebaikan mereka yang dipimpin di atas kepentingan diri pemimpin. *Servant leadership* mempromosikan pengembangan dan pemberdayaan orang, membangun komunitas, mempraktikkan keaslian, memberikan kepemimpinan untuk kebaikan pengikut, dan berbagi kekuasaan dan status untuk kebaikan bersama dari setiap individu, seluruh organisasi, dan mereka yang dilayani oleh organisasi. Spears (2010) menyatakan bahwa *servant leadership* adalah pendekatan jangka panjang, transformasional terhadap kehidupan dan pekerjaan-pada dasarnya, suatu cara untuk menjadi yang memiliki potensi untuk menciptakan perubahan positif di seluruh masyarakat kita.

Pendapat Van Dierendonck (2021) menggambarkan *servant leadership* sebagai model kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dalam bidang seperti nilai tugas, pengembangan komunitas, pemberdayaan, keterlibatan holistik, kepemimpinan konseptual dan perilaku etis. Sementara Mulyadi (2018), mendefinisikan *servant leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan aspek pelayanan, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator yang membantu pengikutnya untuk tumbuh, berkembang, dan mencapai kesuksesan bersama dalam konteks budaya dan nilai-nilai lokal. Menurut Sedarmayanti (2019), *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada *stakeholder*, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin dengan gaya ini memiliki kesadaran untuk mengembangkan dan memberdayakan potensi pengikutnya demi tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, baik dari luar maupun dalam negeri, dapat disimpulkan bahwa *Servant leadership* adalah filosofi dan gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama. Pemimpin *servant* memiliki

keinginan alami untuk melayani terlebih dahulu, kemudian secara sadar memilih untuk memimpin. Mereka berfokus pada pengembangan, pemberdayaan, dan kesejahteraan pengikut, serta berusaha menciptakan perubahan positif dalam organisasi dan masyarakat.

*Servant leadership* menekankan pada pendekatan jangka panjang dan transformasional yang mencakup aspek-aspek seperti pembangunan komunitas, pemberdayaan, keterlibatan holistik, kepemimpinan konseptual, dan perilaku etis. Gaya kepemimpinan ini juga mempromosikan keaslian, berbagi kekuasaan, dan pengembangan potensi penuh setiap individu. Dalam konteks Indonesia, *Servant leadership* juga mempertimbangkan aspek budaya dan nilai-nilai lokal dalam implementasinya, serta menekankan peran pemimpin sebagai fasilitator yang membantu pengikutnya untuk tumbuh dan berkembang. Tujuan akhir dari *Servant leadership* adalah mencapai kebaikan bersama bagi setiap individu, lembaga, organisasi, dan masyarakat yang dilayani.

## **2. Indikator *Servant Leadership* (Robert K. Greenleaf)**

Teori *Servant leadership* yang pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1977) menekankan bahwa pemimpin harus berperan sebagai pelayan bagi orang lain. *Servant leadership* bukan sekadar gaya kepemimpinan yang berfokus pada hasil organisasi, tetapi lebih pada bagaimana pemimpin membantu orang lain untuk tumbuh dan mencapai potensi mereka. Greenleaf menyatakan bahwa seorang *servant leader* pertama-tama berperan sebagai pelayan, kemudian sebagai pemimpin, dengan prioritas utama adalah kebutuhan orang-orang yang dipimpin.

Teori *Servant leadership* yang dikembangkan oleh Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden (2021) dalam studi komprehensif mereka di *Journal of Management* menekankan bahwa pemimpin harus berperan sebagai fasilitator pengembangan potensi individu. *Servant leadership* bukan sekadar gaya kepemimpinan

yang berfokus pada hasil organisasi, melainkan pendekatan holistik yang mendorong pertumbuhan berkelanjutan melalui pelayanan dan pemberdayaan. Van Dierendonck (2021) dalam penelitiannya menegaskan bahwa esensi *servant leadership* terletak pada komitmen pemimpin untuk mengutamakan kebutuhan dan potensi pengembangan anggota organisasi.

a. Melayani

Aspek utama *servant leadership* adalah pelayanan. Seorang pemimpin harus berkomitmen untuk melayani kebutuhan bawahannya sebelum memikirkan tujuan pribadi atau organisasi. Greenleaf menegaskan bahwa seorang *servant leader* harus fokus pada kesejahteraan, kebutuhan emosional, dan pengembangan pribadi orang-orang yang dipimpinnya. Dengan memprioritaskan pelayanan, seorang pemimpin menciptakan rasa aman dan keterlibatan yang lebih tinggi di antara anggota timnya. Seorang pemimpin harus berkomitmen total pada kesejahteraan dan pengembangan potensi individu. Studi meta-analisis Parris dan Peachey (2019) mengungkapkan bahwa pendekatan pelayanan secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan motivasi anggota organisasi. Pemimpin tidak sekadar mencapai target, tetapi menciptakan ekosistem yang memungkinkan setiap individu mengembangkan kapasitas optimal mereka.

b. Memberdayakan

Schwartz, D., Ward, A., Monterosso, J., Cohen, J., & Davidson (2020) dalam publikasi *Journal of Applied Psychology* menunjukkan bahwa praktik pemberdayaan dalam *servant leadership* memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasional. Berbeda dengan konsep Laub sebelumnya, pendekatan kontemporer menekankan pemberdayaan sebagai proses sistematis yang meliputi: pendelegasian wewenang secara bermakna, membangun kapasitas individual, menciptakan ruang untuk

eksperimentasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengembangkan kemandirian profesional.

c. Visioner

Seorang servant leader juga harus memiliki visi yang jelas untuk masa depan. Greenleaf menyatakan bahwa *servant leadership* melibatkan kemampuan untuk melihat gambaran besar dan merencanakan langkah-langkah yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang. Pemimpin yang visioner mampu menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitarnya untuk bersatu dalam mewujudkan tujuan bersama.

Teori *Servant leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada hasil yang dicapai, tetapi lebih pada bagaimana seorang pemimpin memperhatikan kebutuhan, pemberdayaan, dan pengembangan potensi anggotanya. Pendekatan ini melibatkan pelayanan sebagai inti, di mana pemimpin mendahulukan kesejahteraan orang lain, menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung, serta memastikan setiap individu berkembang secara maksimal. Pemberdayaan juga menjadi elemen penting dalam servant leadership, di mana pemimpin memberikan ruang bagi anggota tim untuk berkembang melalui pendelegasian yang bermakna dan pengembangan profesional. Di samping itu, seorang pemimpin juga harus memiliki visi yang jelas untuk masa depan, menginspirasi dan memotivasi tim untuk bergerak menuju tujuan bersama. Dengan demikian, *Servant leadership* berfokus pada kesejahteraan individu yang dipimpin, sekaligus mendorong pencapaian tujuan bersama dengan cara yang kolaboratif dan saling mendukung. Pendekatan ini bukan hanya efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga dalam menciptakan hubungan yang lebih baik dan berkelanjutan antar pemimpin dan anggota tim.

### 3. Karakteristik *Servant Leadership*

Spears (2010) mengidentifikasi sepuluh karakteristik utama *servant leadership* antara lain:

a. Mendengarkan

*Servant leader* berkomitmen untuk mendengarkan dengan penuh perhatian apa yang dikatakan dan tidak dikatakan oleh orang lain. Menurut Brownell (2010), mendengarkan efektif adalah keterampilan yang paling penting bagi *servant leader* untuk mengembangkan dan memelihara hubungan positif.

b. Empati

Kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain. Goleman (2018) menyatakan bahwa empati adalah radar sosial kita untuk merasakan perasaan dan perspektif orang lain.

c. Penyembuhan

*Servant leader* memiliki kapasitas untuk memfasilitasi penyembuhan diri sendiri dan orang lain. Barbuto, J. E., & Wheeler (2006) menjelaskan bahwa penyembuhan melibatkan membantu pengikut mengatasi masalah pribadi.

d. Kesadaran

Pemahaman umum dan kesadaran diri. Avolio, B. J., & Gardner (2005) menekankan bahwa kesadaran diri adalah fondasi kepemimpinan otentik dan *servant leadership*.

e. Persuasi

Menggunakan argumen dan alasan daripada kekuasaan posisional untuk mempengaruhi orang lain. Cialdini (2006) berpendapat bahwa persuasi etis adalah kunci untuk mempengaruhi tanpa manipulasi.

f. Konseptualisasi

Kemampuan untuk melihat gambaran besar dan berpikir melampaui realitas sehari-hari. Senge (1990) menyebut ini sebagai berpikir sistem dan menekankan pentingnya dalam kepemimpinan organisasi.

g. Pandangan ke depan

Kemampuan untuk mengantisipasi hasil dari situasi dan bekerja dengan intuisi. Kouzes dan Posner (2017) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu membayangkan kemungkinan masa depan yang menarik dan memuliakan.

h. Pelayanan

Komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Greenleaf (1977) menekankan bahwa pelayanan adalah inti dari servant leadership.

i. Komitmen pada pertumbuhan orang

*Servant leader* berkomitmen pada pengembangan personal dan profesional setiap individu dalam organisasi. Dweck (2006) menyoroti pentingnya pola pikir pertumbuhan dalam pengembangan kepemimpinan.

j. Membangun komunitas

Menekankan pentingnya membangun komunitas dalam organisasi. Senge (1990) berpendapat bahwa organisasi yang belajar bergantung pada rasa komunitas yang kuat.

Selain sepuluh karakteristik utama yang diidentifikasi oleh Spears (2010), *servant leadership* memiliki dampak yang signifikan dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah. Kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan suportif bagi guru, staf, dan siswa. Servant leader di sekolah tidak hanya memimpin berdasarkan otoritas formal tetapi lebih menekankan pada pengembangan hubungan yang saling mendukung dan membantu setiap individu mencapai potensi terbaiknya.

Karakteristik seperti mendengarkan dan empati menjadi sangat krusial dalam memfasilitasi penyelesaian konflik. Ketika seorang pemimpin mampu mendengarkan dengan efektif dan memahami perasaan serta perspektif yang berbeda, hal ini akan memudahkan proses mediasi dan penyelesaian masalah. Selain itu, kemampuan untuk mempersuasi tanpa menggunakan otoritas kekuasaan, sebagaimana

diuraikan oleh Cialdini (2006), dapat menciptakan dialog yang lebih terbuka dan menghargai semua pihak. Dengan menggunakan pendekatan servant leadership, sekolah dapat membangun komunitas yang saling mendukung, di mana setiap individu merasa didengar, dihargai, dan didorong untuk tumbuh.

#### 4. Prinsip-prinsip *Servant Leadership*

Keith (2008) mengidentifikasi tujuh prinsip utama *servant leadership*:

- a. Cinta dan pelayanan yang tanpa syarat  
Melayani orang lain tanpa mengharapkan imbalan. Patterson (2003) menyatakan bahwa cinta agape adalah fondasi servant leadership.
- b. Bertindak dengan integritas
- c. Menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan etika.  
Brown dan Treviño (2006) menekankan pentingnya kepemimpinan etis dalam organisasi modern.
- d. Membantu orang lain menemukan potensi mereka  
Fokus pada pengembangan dan pemberdayaan pengikut. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson (2008) menunjukkan bahwa membantu pengikut tumbuh dan berhasil adalah aspek kunci dari servant leadership.
- e. Membangun kepercayaan  
Menciptakan lingkungan yang saling percaya dalam organisasi. Covey (2006) berpendapat bahwa kepercayaan adalah dividen ekonomi yang paling penting dari abad ke-21.
- f. Mendengarkan untuk memahami  
Berusaha untuk benar-benar memahami perspektif orang lain. Stone (2004) menekankan bahwa mendengarkan adalah keterampilan kritis bagi servant leader.

g. Berpikir lebih jauh ke depan

Mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari keputusan. Collins dan Porras (1994) menyoroti pentingnya visi jangka panjang dalam kepemimpinan yang efektif.

h. Melayani dengan rendah hati

Menunjukkan kerendahan hati dalam kepemimpinan. Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Locke (2005) menemukan bahwa kerendahan hati pemimpin berkorelasi positif dengan efektivitas kepemimpinan.

Prinsip-prinsip *servant leadership* yang diidentifikasi oleh Keith (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal mengarahkan atau mengelola, tetapi lebih pada melayani dan membantu orang lain untuk mencapai potensi mereka. Dalam konteks pendidikan, penerapan prinsip cinta dan pelayanan tanpa syarat sangat relevan. Kepemimpinan yang didasarkan pada cinta, sebagaimana disebutkan oleh Patterson (2003), dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara guru, siswa, dan staf, yang pada gilirannya dapat meminimalkan konflik. Guru dan siswa yang merasa dicintai dan dihargai tanpa syarat cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi, yang merupakan kunci penting dalam mencegah dan menyelesaikan konflik di sekolah.

Selain itu, membangun kepercayaan melalui integritas dan mendengarkan untuk memahami juga sangat penting. Di lingkungan sekolah, khususnya di asrama, interaksi yang intens antara siswa dan guru memerlukan dasar kepercayaan yang kuat agar semua pihak dapat merasa nyaman dalam menyelesaikan masalah. Covey (2006) menekankan bahwa kepercayaan adalah fondasi utama untuk menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis. Dengan membangun kepercayaan dan mendengarkan dengan baik, kepala sekolah dapat membantu menciptakan budaya komunikasi yang terbuka, di mana konflik dapat diselesaikan dengan cara yang lebih efisien dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Prinsip berpikir jangka panjang juga penting untuk menciptakan visi yang lebih besar dalam

pengelolaan sekolah dan memastikan bahwa keputusan yang diambil berdampak positif bagi semua elemen sekolah dalam jangka waktu panjang.

#### 5. *Servant leadership* dalam Konteks Pendidikan

Keberhasilan seorang kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh efektivitasnya dalam memimpin suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah yang efektif mampu memobilisasi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dengan mengedepankan prinsip manajemen pendidikan dan teladan yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah diharapkan menerapkan prinsip-prinsip seperti melayani, membuat keputusan, bertanggung jawab, serta menciptakan kerja sama yang harmonis untuk memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal (Deswita & Asmendri, 2022).

Dalam konteks pendidikan, *servant leadership* memiliki potensi untuk menciptakan perubahan positif yang signifikan. Cerit (2009) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* memiliki dampak positif pada kepuasan kerja guru dan iklim sekolah.

*Servant leadership* dalam pendidikan melibatkan, antara lain:

a. Fokus pada pertumbuhan siswa

Champman (2016) menyatakan bahwa *servant leader* dalam pendidikan menempatkan kebutuhan dan pertumbuhan siswa sebagai prioritas utama.

b. Pemberdayaan guru

Crippen (2005) berpendapat bahwa *servant leadership* dalam konteks sekolah melibatkan pemberdayaan guru untuk menjadi pemimpin di kelas mereka sendiri.

- c. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan  
Sergiovanni (2013) menekankan pentingnya membangun komunitas pembelajaran melalui kolaborasi dengan semua pemangku kepentingan sekolah.
- d. Pengembangan profesional berkelanjutan  
Kelley dan Williamson (2006) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* lebih cenderung mendorong dan mendukung pengembangan profesional berkelanjutan bagi staf mereka.
- e. Menciptakan budaya sekolah positif  
Spears dan Lawrence (2004) berpendapat bahwa *servant leadership* dalam pendidikan dapat menciptakan budaya sekolah yang lebih inklusif, mendukung, dan berorientasi pada pertumbuhan.

Penerapan *servant leadership* dalam konteks pendidikan dapat meningkatkan efektivitas sekolah, meningkatkan kepuasan kerja guru, dan pada akhirnya, meningkatkan hasil belajar siswa (Cerit, 2009; Kelley & Williamson, 2006; Crippen, 2005).

## C. Penyelesaian Konflik

### 1. Pengertian Konflik

Berikut adalah beberapa pendapat ahli mengenai pengertian konflik:

- a. Deutsch (2014) menyatakan bahwa konflik terjadi ketika ada aktivitas yang tidak kompatibel, di mana tindakan satu orang mengganggu, menghalangi, atau dengan cara lain membuat tindakan orang lain kurang efektif.
- b. Wirawan (2016), mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.

- c. Menurut Rahim (2017), konflik adalah proses interaktif yang termanifestasi dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial.
- d. Menurut Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman (2018), konflik adalah interaksi orang-orang yang saling bergantung yang menyadari adanya ketidakcocokan tujuan, sasaran, dan nilai-nilai mereka dan yang melihat pihak lain sebagai potensi untuk mengganggu pencapaian tujuan mereka.
- e. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepentingan pihak pertama.
- f. Soerjono Soekanto (2019), mengartikan konflik sebagai suatu proses sosial di mana orang perorangan atau kelompok manusia berusaha untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai dengan ancaman dan/atau kekerasan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah suatu proses interaktif dan dinamis yang terjadi dalam konteks sosial, di mana terdapat persepsi ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau perbedaan kepentingan antara dua pihak atau lebih. Konflik muncul ketika ada aktivitas yang tidak kompatibel atau ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan mempengaruhi secara negatif pencapaian tujuan atau kepentingannya.

Konflik dapat termanifestasi dalam berbagai bentuk, mulai dari ketidaksesuaian tujuan, sasaran, dan nilai-nilai, hingga pertentangan yang diekspresikan secara terbuka. Dalam konteks Indonesia, konflik juga dipahami sebagai proses sosial yang dapat melibatkan usaha untuk memenuhi tujuan dengan cara menentang pihak lawan, bahkan terkadang disertai ancaman atau kekerasan. Penting untuk dicatat bahwa konflik tidak selalu bersifat negatif, tetapi juga dapat menjadi

katalis perubahan dan perbaikan jika dikelola dengan baik. Pemahaman yang komprehensif tentang konflik ini membantu dalam mengembangkan strategi manajemen konflik yang efektif dalam berbagai konteks sosial dan organisasi.

## **2. Penyebab dan Dampak Terjadinya Konflik**

Dalam konteks pendidikan, konflik dapat muncul akibat berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Di lingkungan sekolah, konflik sering kali disebabkan oleh interaksi yang intens antara siswa, guru, dan staf. Konflik hubungan dan konflik kepentingan sering muncul di sekolah, baik antara siswa maupun antara siswa dan guru, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu proses pembelajaran. Menurut Rahim (2017), penting bagi sekolah untuk memahami penyebab mendasar dari konflik tersebut agar dapat menerapkan strategi penyelesaian yang efektif dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan bekerja.

Penyebab konflik dapat beragam dan kompleks. Menurut Moore (2014), penyebab konflik dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis:

### **a. Konflik hubungan**

Disebabkan oleh emosi yang kuat, kesalahpahaman, stereotip negatif, atau kurangnya komunikasi. Jehn (1997) menegaskan bahwa konflik hubungan sering kali berdampak negatif pada kinerja kelompok dan kepuasan individu.

### **b. Konflik data**

Terjadi ketika orang kekurangan informasi, memiliki informasi yang berbeda, atau menginterpretasikan informasi secara berbeda. Tjosvold (2008) menyatakan bahwa konflik data dapat diselesaikan melalui pertukaran informasi yang efektif.

### **c. Konflik kepentingan**

Muncul ketika ada persaingan atas kebutuhan yang dirasakan. Fisher dan Ury (2011) berpendapat bahwa fokus pada kepentingan, bukan posisi, dapat membantu menyelesaikan konflik jenis ini.

d. Konflik struktural

Disebabkan oleh kekuatan yang tidak setara, kendala waktu, atau faktor lingkungan yang menghambat kerja sama. Galtung (1996) menekankan pentingnya mengatasi konflik struktural untuk mencapai perdamaian yang berkelanjutan.

e. Konflik nilai

Timbul dari perbedaan dalam keyakinan, prioritas, atau prinsip. Menurut Schwartz (2012), pemahaman tentang nilai-nilai universal dapat membantu menjembatani perbedaan dalam konflik nilai.

Dampak konflik dapat bersifat positif atau negatif. De Dreu dan Weingart (2003) menemukan bahwa konflik tugas yang moderat dapat meningkatkan kreativitas dan pengambilan keputusan, sementara konflik hubungan cenderung berdampak negatif pada kinerja tim. Tjosvold (2008) berpendapat bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber inovasi dan perbaikan dalam organisasi.

### **3. Pengertian Penyelesaian Konflik**

Penyelesaian konflik merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi, termasuk dalam konteks pendidikan. Kemampuan untuk menyelesaikan konflik secara efektif dapat mengubah situasi yang berpotensi destruktif menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan. Dalam lingkungan sekolah, penyelesaian konflik yang baik tidak hanya mengatasi masalah yang ada, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan iklim sekolah yang positif. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa penyelesaian konflik yang efektif harus mampu mengurangi ketegangan, meningkatkan kerjasama, dan memperbaiki komunikasi antar pihak yang terlibat. Dengan demikian, penyelesaian konflik melibatkan tidak hanya resolusi masalah, tetapi

juga pengembangan hubungan yang lebih baik dan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika interpersonal dalam organisasi.

Berikut adalah beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penyelesaian konflik:

- a. Menurut Fisher (2011), penyelesaian konflik adalah proses mengubah dinamika konflik destruktif menjadi proses konstruktif yang mengarah pada hasil yang saling menguntungkan dan peningkatan hubungan.
- b. Menurut Pruitt dan Kim (2004), penyelesaian konflik adalah proses mengatasi perselisihan dengan cara yang memuaskan semua pihak dan meminimalkan kemungkinan konflik berulang.
- c. Coleman, P. T., Kugler, K. G., & Ronning (2014) menyatakan bahwa penyelesaian konflik melibatkan pencapaian resolusi yang berkelanjutan dan transformatif, yang mengatasi akar penyebab konflik dan membangun kapasitas untuk menangani konflik di masa depan.
- d. Wirawan (2016), mendefinisikan penyelesaian konflik sebagai proses atau cara mengelola konflik dengan menggunakan strategi yang tepat sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.
- e. Rahim (2017) mendefinisikan penyelesaian konflik sebagai proses yang menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi semua pihak dan meningkatkan hubungan antarpihak.
- f. Sarlito Wirawan Sarwono (2016), psikolog sosial Indonesia, mengartikan penyelesaian konflik sebagai upaya menghentikan atau meniadakan pertentangan yang terjadi antara pihak-pihak yang terlibat konflik dengan cara yang dapat diterima oleh semua pihak.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, baik dari luar maupun dalam negeri, dapat disimpulkan bahwa penyelesaian konflik adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengatasi perselisihan atau pertentangan antara pihak-pihak yang terlibat konflik. Proses ini melibatkan upaya untuk mencapai resolusi yang memuaskan semua

pihak, meminimalkan kemungkinan konflik berulang, dan bahkan mengubah dinamika konflik menjadi peluang untuk perbaikan hubungan dan pertumbuhan organisasi.

Penyelesaian konflik yang efektif tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan aspek jangka panjang seperti membangun kapasitas untuk menangani konflik di masa depan dan mengatasi akar penyebab konflik. Dalam konteks Indonesia, penyelesaian konflik juga dipahami sebagai proses yang memerlukan strategi yang tepat dan harus dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, penyelesaian konflik yang efektif dapat menjadi katalis untuk perubahan positif dalam organisasi, meningkatkan kerjasama, dan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan produktif.

#### **4. Indikator Penyelesaian Konflik (*Thomas-Kilmann*)**

*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) yang dikembangkan oleh Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann (2024) adalah teori penting dalam memahami bagaimana orang bereaksi terhadap konflik dan bagaimana penyelesaian konflik dapat dikelola secara efektif. Model ini mengidentifikasi lima indikator utama dalam penyelesaian konflik, yaitu: *avoiding* (menghindar), *accommodating* (mengalah), *competing* (bertarung), *compromising* (kompromi), dan *collaborating* (kolaborasi). Tiga di antaranya sangat relevan dalam konteks penyelesaian konflik secara efektif, yaitu kolaborasi, kompromi, dan resolusi.

##### **a. Kompetisi (*competing*)**

Kompetisi adalah pendekatan yang bersifat sangat dominan di mana satu pihak mencoba untuk memenangkan konflik dengan cara yang paling kuat atau paling menguntungkan bagi dirinya sendiri, tanpa mempertimbangkan kepentingan pihak lain. Dalam pendekatan ini, individu cenderung fokus pada pencapaian tujuan pribadi dengan

sedikit atau tanpa kompromi, sering kali menggunakan kekuatan, wewenang, atau kemampuan untuk memaksakan kehendaknya. Thomas dan Kilmann (2024) menyatakan bahwa pendekatan ini cocok untuk situasi yang sangat mendesak, di mana keputusan cepat dan tegas diperlukan, namun bisa merusak hubungan jangka panjang. Misalnya, dalam situasi pendidikan, jika seorang guru harus memutuskan tindakan disipliner yang tegas terhadap siswa yang melanggar peraturan, meskipun keputusan tersebut mungkin tidak menyenangkan pihak siswa, namun penting untuk menjaga ketertiban dan norma yang ada.

b. Kolaborasi (*collaborating*)

Kolaborasi dianggap sebagai pendekatan penyelesaian konflik yang paling konstruktif karena berfokus pada menemukan solusi yang menguntungkan bagi semua pihak. Thomas dan Kilmann (2024) menyatakan bahwa kolaborasi melibatkan kerja sama antara pihak-pihak yang berkonflik untuk mengeksplorasi kepentingan masing-masing dan mencari solusi yang memuaskan kedua belah pihak. Dalam konteks pendidikan, kolaborasi antara guru, siswa, dan orang tua sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang harmonis.

c. Kompromi (*compromising*)

Kompromi terjadi ketika pihak-pihak yang berkonflik bersedia memberikan sebagian dari apa yang mereka inginkan untuk mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Menurut Thomas dan Kilmann (2024), kompromi sering kali menjadi solusi yang praktis dan cepat, terutama dalam situasi di mana waktu atau sumber daya terbatas. Meskipun kompromi tidak selalu menghasilkan hasil terbaik untuk semua pihak, ini adalah pendekatan yang adil untuk menyelesaikan konflik.

d. Menghindar (*avoiding*)

Menghindar adalah pendekatan di mana pihak yang terlibat dalam konflik memilih untuk tidak terlibat langsung dalam penyelesaian konflik atau menghindari diskusi lebih lanjut mengenai masalah tersebut. Dalam situasi ini, individu lebih memilih untuk menunda atau menghindari ketegangan daripada mencoba menyelesaikan permasalahan secara langsung. Thomas dan Kilmann (2024) menyatakan bahwa menghindar dapat digunakan ketika masalahnya tidak penting atau tidak layak untuk dihadapi, atau ketika situasi konflik dapat merusak hubungan secara signifikan. Namun, jika dilakukan terus-menerus, pendekatan ini dapat menyebabkan masalah yang lebih besar karena konflik yang tidak diselesaikan akan menumpuk dan berlarut-larut. Dalam pendidikan, misalnya, jika seorang guru menghindari konflik dengan siswa yang bermasalah, masalah tersebut dapat terus berkembang dan mempengaruhi kelas secara keseluruhan.

e. Akomodasi (*accomodating*)

Akomodasi adalah pendekatan yang mengutamakan kepentingan pihak lain, di mana satu pihak cenderung untuk mengalah demi menjaga hubungan baik dan mencapai kesepakatan. Pendekatan ini digunakan ketika individu merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri atau ketika tujuan untuk menjaga hubungan lebih diutamakan daripada menang dalam konflik. Thomas dan Kilmann (2024) menekankan bahwa akomodasi sering kali digunakan ketika individu ingin menjaga hubungan jangka panjang atau ketika masalah yang dihadapi tidak terlalu penting bagi pihak yang mengalah. Dalam konteks pendidikan, akomodasi bisa terlihat ketika seorang guru memilih untuk mengalah dalam diskusi kelas untuk menjaga suasana kelas tetap harmonis, meskipun mungkin keputusan tersebut tidak

sepenuhnya sesuai dengan pendapat atau kebijakan yang seharusnya diterapkan.

*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) menyoroti pentingnya pendekatan yang fleksibel dan sesuai dengan konteks dalam penyelesaian konflik. Meskipun masing-masing mode memiliki keunggulannya, seperti kolaborasi yang dianggap sebagai pendekatan paling konstruktif, dan kompromi yang memberikan solusi yang adil dalam waktu terbatas, kompetisi dapat efektif dalam situasi mendesak di mana keputusan cepat diperlukan, meskipun berisiko merusak hubungan jangka panjang. Sebaliknya, menghindar dan akomodasi dapat berguna dalam situasi tertentu, seperti ketika masalahnya tidak begitu signifikan atau untuk menjaga hubungan yang lebih harmonis, namun penggunaan keduanya dalam jangka panjang dapat memperburuk konflik yang tidak diselesaikan. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi, terutama di lingkungan pendidikan, untuk memahami konteks konflik dan memilih strategi yang paling sesuai dengan tujuan jangka panjang, yang mengarah pada hubungan yang lebih baik dan penyelesaian masalah yang lebih efektif.

## **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyelesaian Konflik**

Penyelesaian konflik dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Konflik, yang sering kali dianggap sebagai sesuatu yang negatif, sebenarnya dapat menjadi peluang untuk meningkatkan hubungan kerja dan memperkuat organisasi jika dikelola dengan baik. Menurut Thomas dan Kilmann (2024), konflik yang tidak diselesaikan secara efektif dapat merusak komunikasi, menurunkan moral, dan mengurangi produktivitas. Sebaliknya, penyelesaian konflik yang efisien dapat membangun rasa saling percaya, meningkatkan keterlibatan, serta mendorong pertumbuhan dan inovasi dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan anggota organisasi untuk memahami berbagai faktor

yang mempengaruhi penyelesaian konflik agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Beberapa faktor kunci yang mempengaruhi penyelesaian konflik meliputi:

a. Keterampilan komunikasi

DeVito (2019) menekankan pentingnya komunikasi asertif dan empati dalam penyelesaian konflik yang efektif. Kemampuan untuk mendengarkan aktif dan menyampaikan pesan dengan jelas sangat penting dalam proses negosiasi dan mediasi.

b. Gaya manajemen konflik

Rahim (2017) mengidentifikasi lima gaya manajemen konflik: *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*. Pemilihan gaya yang tepat sesuai dengan situasi dapat meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik.

c. Budaya organisasi

Schein (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan pembelajaran dari konflik dapat meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik. Organisasi dengan budaya yang menghargai perbedaan pendapat cenderung lebih baik dalam mengelola konflik.

d. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam penyelesaian konflik. Northouse (2018) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif dapat memfasilitasi dialog konstruktif dan mendorong kolaborasi dalam situasi konflik.

e. Tingkat kepercayaan

Lewicki, Barry, & Saunders (2016) menekankan pentingnya kepercayaan dalam proses penyelesaian konflik. Tingkat kepercayaan yang tinggi antarpihak dapat memfasilitasi komunikasi terbuka dan meningkatkan kemungkinan resolusi yang memuaskan.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam penyelesaian konflik adalah adanya kejelasan aturan dan prosedur dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), ketika aturan dan prosedur penyelesaian konflik disusun dengan jelas dan transparan, proses penyelesaian dapat berjalan lebih terstruktur dan adil. Hal ini juga mengurangi kebingungan atau ketidakpastian yang sering kali menjadi pemicu eskalasi konflik. Kejelasan prosedur ini penting dalam menciptakan ekspektasi yang sama di antara semua pihak, sehingga mereka dapat memahami tahapan yang harus dilalui dalam upaya penyelesaian masalah. Dalam konteks pendidikan, khususnya di sekolah boarding seperti SMPIT CMBS Pasaman, prosedur yang jelas terkait penyelesaian konflik antara siswa, guru, dan staf dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih kondusif dan mencegah konflik berlarut-larut.

## 6. Model-Model Penyelesaian Konflik

Beberapa model penyelesaian konflik yang telah dikembangkan oleh para ahli meliputi:

### a. Model *Dual Concern*

Dikembangkan oleh Pruitt dan Rubin (1986), model ini mengidentifikasi lima strategi penyelesaian konflik berdasarkan tingkat perhatian terhadap diri sendiri dan orang lain: *competing*, *accommodating*, *avoiding*, *collaborating*, dan *compromising*.

### b. Model ARIA (*Antagonism, Resonance, Invention, Action*)

Rothman (1997) mengusulkan model ini yang menekankan pentingnya mengidentifikasi kepentingan bersama dan membangun resonansi sebelum beralih ke penemuan solusi dan tindakan.

### c. Model Transformasi Konflik

Lederach (2003) mengembangkan pendekatan ini yang berfokus pada transformasi hubungan dan struktur sosial yang mendasari konflik, bukan hanya menyelesaikan masalah permukaan.

### d. Model Interest-Based Relational Approach

Fisher dan Ury (2011) mempopulerkan pendekatan ini dalam buku mereka "*Getting to Yes*". Model ini menekankan pentingnya fokus pada kepentingan yang mendasari, bukan pada posisi, dan memisahkan orang dari masalah.

e. Model Mediasi Fasilitatif

Bush dan Folger (2004) mengembangkan model ini yang berfokus pada pemberdayaan pihak-pihak yang berkonflik untuk mengambil keputusan sendiri dan mengakui perspektif satu sama lain.

Pemilihan model yang tepat tergantung pada konteks konflik, karakteristik pihak-pihak yang terlibat, dan tujuan penyelesaian konflik. Bodtker dan Jameson (2001) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menerapkan model-model ini, menyesuaikan dengan dinamika spesifik dari setiap situasi konflik.

#### D. Penelitian yang Relevan

Secara umum sudah banyak karya ilmiah yang membahas tentang manajemen ekstrakurikuler keagamaan, akan tetapi belum ada karya ilmiah atau penelitian yang sama persis dengan yang peneliti lakukan. Pada konteks manajemen ekstrakurikuler keagamaan ini, peneliti menemukan karya ilmiah penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti antara lain sebagai berikut :

1. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant leadership* Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMP Islam Terpadu

Jenis: Tesis

Penulis: Safitri, R.

Tahun Terbit: 2018

Persamaan: Penelitian ini membahas pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap lingkungan sekolah, terutama dalam mempengaruhi kinerja guru. Sama-sama meneliti peran kepemimpinan dalam lingkungan sekolah Islam terpadu.

Perbedaan: Fokus pada kinerja guru, bukan penyelesaian konflik atau keterampilan berkomunikasi dalam konteks kepemimpinan.

2. Judul: Keterampilan Komunikasi Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Iklim Sekolah di Sekolah Menengah Pertama

Jenis: Artikel

Penulis: Rohman, A. & Anwar, M.

Tahun Terbit: 2021

Persamaan: Penelitian ini relevan karena juga membahas keterampilan komunikasi kepala sekolah dan dampaknya pada iklim sekolah, mirip dengan penelitian di atas yang menyoroti keterampilan komunikasi dalam kepemimpinan sekolah.

Perbedaan: Penelitian ini lebih fokus pada iklim sekolah secara keseluruhan, tidak secara spesifik pada penyelesaian konflik atau penerapan *servant leadership*.

3. Judul: Efektivitas Penyelesaian Konflik antara Guru dan Siswa di Sekolah Menengah Islam Terpadu

Jenis: Skripsi

Penulis: Ramadhan, D.

Tahun Terbit: 2019

Persamaan: Sama-sama meneliti efektivitas penyelesaian konflik di lingkungan sekolah Islam terpadu, termasuk bagaimana konflik antara guru dan siswa dapat diselesaikan.

Perbedaan: Fokus penelitian ini lebih pada konflik antara guru dan siswa saja, sedangkan penelitian di atas mencakup konflik antara siswa, guru, serta penerapan *servant leadership* dalam menyelesaikan konflik.

4. Judul: Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kemampuan Komunikasi terhadap Efektivitas Penyelesaian Konflik di Sekolah Menengah Atas

Jenis: Tesis

Penulis: Nasution, F.

Tahun Terbit: 2020

Persamaan: Meneliti hubungan antara kepemimpinan dan keterampilan komunikasi dengan penyelesaian konflik di lingkungan sekolah, sehingga relevan dengan topik penelitian di atas.

Perbedaan: Penelitian ini berfokus pada sekolah menengah atas (SMA), sedangkan penelitian di atas meneliti sekolah Islam terpadu dengan sistem asrama.

5. Judul: Peran Keterampilan Komunikasi dalam Peningkatan Efektivitas Manajemen Konflik di Sekolah Berbasis *Boarding School*

Jenis: Artikel

Penulis: Azhari, M.

Tahun Terbit: 2022

Persamaan: Mengkaji keterampilan komunikasi sebagai elemen penting dalam menyelesaikan konflik di sekolah boarding, sama seperti penelitian di atas yang membahas SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

Perbedaan: Penelitian ini lebih fokus pada manajemen konflik secara umum dalam sekolah berbasis boarding, tanpa menyoroti gaya kepemimpinan *servant leadership* secara khusus.

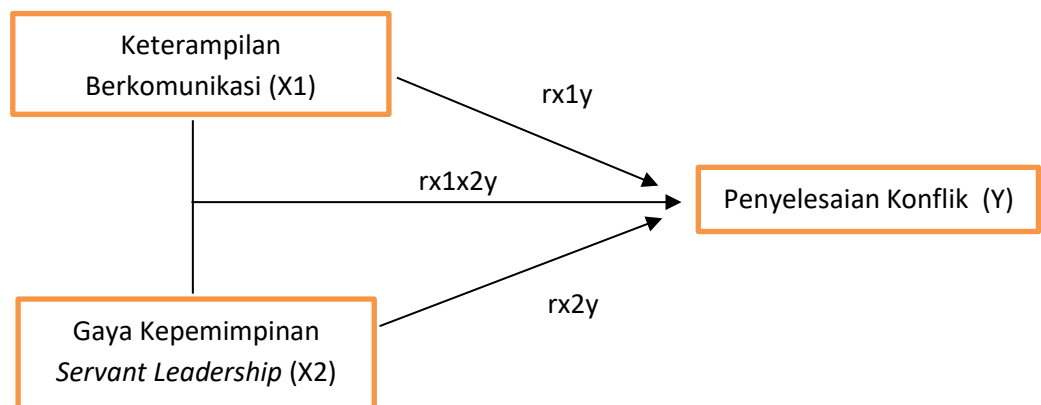
#### **E. Kerangka Berfikir**

Kerangka berpikir penelitian ini berfokus pada hubungan antara keterampilan komunikasi kepala sekolah, *servant leadership*, dan penyelesaian konflik di lingkungan sekolah, khususnya di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Dalam konteks pendidikan, keterampilan komunikasi kepala sekolah memainkan peran krusial dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara guru, siswa, dan staf. Kemampuan kepala sekolah dalam menyampaikan pesan, mendengarkan secara aktif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat mempengaruhi iklim sekolah secara keseluruhan dan mempercepat proses penyelesaian konflik.

*Servant leadership*, yang menekankan pelayanan dan pengembangan orang lain, dapat berkontribusi pada efektivitas penyelesaian konflik dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan

inklusif. Pemimpin dengan gaya ini berfokus pada kebutuhan dan pertumbuhan anggota timnya, yang dapat mengurangi ketegangan dan meningkatkan kolaborasi dalam menyelesaikan konflik. Dalam konteks sekolah boarding, di mana interaksi antara siswa dan guru sangat intensif, penerapan prinsip-prinsip *servant leadership* dapat membantu mengatasi kompleksitas konflik yang muncul.

Penyelesaian konflik diukur dari berbagai aspek, termasuk kecepatan penyelesaian, tingkat kepuasan pihak-pihak yang terlibat, dan dampak positif terhadap iklim sekolah. Dalam hal ini, keterampilan komunikasi yang baik dan gaya kepemimpinan *servant leadership* dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses penyelesaian konflik. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana keterampilan komunikasi kepala sekolah dan penerapan *servant leadership* mempengaruhi penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Dengan mengidentifikasi hubungan antara ketiga variabel ini, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan manajemen konflik di lingkungan sekolah.



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian**

Keterangan:

1.  $rx_{1y}$  adalah koefisien korelasi keterampilan berkomunikasi (X1) dengan penyelesaian konflik (Y) di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.
2.  $rx_{2y}$  adalah koefisien korelasi antara *servant leadership* (X2) dengan penyelesaian konflik (Y) di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

3.  $r_{x_1x_2y}$  adalah koefisien korelasi ganda keterampilan berkomunikasi ( $X_1$ ), dan *servant leadership* ( $X_2$ ) secara bersama-sama dengan penyelesaian konflik ( $Y$ ) di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

#### **F. Hipotesis**

- Terdapat pengaruh positif antara keterampilan berkomunikasi dengan penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.
- Terdapat pengaruh positif antara *servant leadership* dengan penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.
- Terdapat pengaruh positif antara keterampilan berkomunikasi, dan *servant leadership* secara bersama-sama dengan penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengukur variabel-variabel secara numerik dan menganalisis hubungan di antara variabel tersebut menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2021). Desain deskriptif korelasional digunakan karena penelitian ini tidak hanya menggambarkan tingkat keterampilan berkomunikasi, *servant leadership*, dan penyelesaian konflik, tetapi juga ingin melihat hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

Menurut Creswell (2018), penelitian korelasional bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara dua atau lebih variabel tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel tersebut. Dalam penelitian ini, keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* dianggap sebagai variabel bebas, sedangkan penyelesaian konflik sebagai variabel terikat. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan gambaran apakah terdapat pola hubungan yang positif, negatif, atau tidak ada hubungan sama sekali di antara variabel-variabel tersebut.

Selain itu, pendekatan deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tentang bagaimana keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* diterapkan oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik di lingkungan sekolah. Statistik deskriptif seperti rata-rata, distribusi frekuensi, dan standar deviasi digunakan untuk menjelaskan kecenderungan data yang diperoleh (Sugiyono, 2021). Pendekatan ini penting karena membantu memahami karakteristik utama dari masing-masing variabel dalam populasi penelitian yang telah ditentukan.

Karena penelitian ini menggunakan total sampling, seluruh populasi kepala sekolah di SMPIT se-Kabupaten Pasaman dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, tidak ada proses generalisasi ke populasi yang lebih luas,

sehingga tidak diperlukan uji inferensial untuk menguji hipotesis. Analisis data lebih berfokus pada statistik deskriptif untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara keterampilan berkomunikasi, *servant leadership*, dan penyelesaian konflik dalam ruang lingkup penelitian ini.

Dengan desain penelitian ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan wawasan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan berkomunikasi dan gaya kepemimpinan *servant leadership* guna mendukung penyelesaian konflik yang lebih efektif di lingkungan sekolah. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam pengelolaan dan pengembangan kepemimpinan sekolah berbasis komunikasi yang baik dan nilai-nilai *servant leadership*.

Menurut Kerlinger (2008, p. 49), penelitian survei melibatkan pengumpulan data dari sampel yang diambil dari populasi, baik populasi besar maupun kecil. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kelimpahan relatif, distribusi, dan hubungan antara variabel sosiologis dan psikologis. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas tentang populasi yang lebih besar melalui analisis sampel yang representatif. Menurut Sugiyono (2016, p. 81), penelitian survei adalah suatu metode penelitian kuantitatif yang memiliki kemampuan untuk menjelaskan, membandingkan, mengaitkan, serta melakukan analisis struktural. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode survei untuk mengumpulkan data guna mengeksplorasi sejauh mana keterampilan berkomunikasi dan gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh terhadap efektivitas penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

## **B. Latar dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di SMPIT se-Kabupaten Pasaman tepatnya di SMPIT Cahaya Madani Boarding School (CMBS) dan SMPIT Ruhama

Baina Annas, Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 18-21 Desember 2024.

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016, p. 148), populasi merupakan suatu bidang generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memperlihatkan besaran dan sifat tertentu yang ditentukan oleh peneliti dan selanjutnya dapat ditarik kesimpulan. Berikut adalah Tabel 3.1 populasi pada penelitian ini:

**Tabel 3. 1. Populasi**

No.	Sekolah	Guru	Tenaga Pendidik	Jumlah
1	SMPIT Cahaya Madani	14	12	26
2	SMPIT Ruhama Baina Annas	28	2	30
Jumlah				56

Tabel di atas menunjukkan jumlah populasi yang terdiri dari dua kelompok, yaitu SMPIT Cahaya Madani dan SMPIT Ruhama Baina Annas. Kelompok SMPIT Cahaya Madani memiliki populasi sebanyak 26 orang dan SMIT Ruhama Baina Annas sebanyak 30 orang dengan total populasi 56 orang. Informasi ini penting dalam penelitian kuantitatif untuk memahami ukuran populasi yang akan menjadi subjek penelitian.

#### 2. Sampel

Pada penelitian ini, penentuan sampel menggunakan teknik *total sampling*, di mana seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan sebagai sampel. Teknik *total sampling* ini dipilih karena jumlah populasi yang terbatas dan sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menganalisis keseluruhan responden yang relevan. Total sampling sering digunakan dalam penelitian kuantitatif ketika jumlah populasi relatif kecil, sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan

sampel untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif dan akurat mengenai fenomena yang diteliti.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 56 orang. Pemilihan jumlah sampel ini mengacu pada jumlah populasi yang ada, serta mempertimbangkan keterbatasan waktu dan sumber daya penelitian. Dengan menggunakan total sampling, diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai variabel yang diteliti, serta memperoleh hasil yang representatif dari populasi yang ada.

Dengan demikian, perhitungan pengambilan sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3. 2. Sampel**

No.	Sekolah	Guru	Tenaga Pendidik	Jumlah
1	SMPIT Cahaya Madani	14	12	26
2	SMPIT Ruhama Baina Annas	28	2	30
Jumlah				56

Tabel 3.2 di atas menunjukkan jumlah sampel terdiri dari dua kelompok, yaitu SMPIT Cahaya Madani dan SMPIT Ruhama Baina Annas. Kelompok SMPIT Cahaya Madani memiliki sampel sebanyak 26 orang, sementara SMPIT Baina Annas 30 orang sehingga total sampel adalah 56 orang. Informasi ini penting dalam penelitian kuantitatif untuk memahami ukuran populasi yang akan menjadi subjek penelitian.

#### **D. Pengembangan Instrumen**

Berdasarkan variabel penelitian dengan judul “Pengaruh keterampilan berkomunikasi dan gaya kepemimpinan *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman”, maka penelitian ini terdiri dari tiga variabel X1, X2, dan Y. Variabel X1 adalah

keterampilan berkomunikasi, variabel X2 adalah servant leadership, dan Y adalah efektivitas penyelesaian konflik.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian yang disesuaikan dengan metode yang digunakan. Dikarenakan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisioner atau angket. Skala Likert digunakan sebagai skala pengukuran untuk mengukur sikap, opini, dan persepsi responden terhadap peristiwa atau fenomena sosial, mengikuti konsep yang dikemukakan oleh Riduwan dan Engkos (2008). Menggunakan skala Likert, variabel yang diukur dapat diubah menjadi indeks yang dapat diukur. Indeks ini digunakan sebagai dasar untuk membuat elemen instrumental berupa pertanyaan atau pernyataan yang harus dijawab oleh responden. Setiap jawaban dikaitkan dengan tingkat dukungan atau sikap yang diungkapkan melalui interpretasi kata-kata sebagai berikut:

**Tabel 3. 3. Skala Likert**

<b>Keterangan</b>	<b>Skala</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel skala Likert yang disajikan memiliki lima tingkat respons yang dihubungkan dengan keterangan dan angka. Setiap tingkat respons memiliki keterangan yang menggambarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan atau item yang diukur. Berikut adalah penjelasan tentang tabel skala Likert di atas:

1. Sangat Setuju (SS) = 5, merupakan tingkat respons yang menunjukkan tingkat persetujuan tertinggi terhadap pernyataan atau item yang diukur. Responden menyatakan keyakinan dan dukungan yang sangat kuat terhadap pernyataan tersebut.

2. Setuju (S) = 4, merupakan tingkat respons yang menunjukkan tingkat persetujuan terhadap pernyataan atau item yang diukur. Responden menyatakan setuju dan menerima pernyataan tersebut secara positif.
3. Netral (N) = 3, merupakan tingkat respons yang menunjukkan sikap netral atau tidak memihak. Responden tidak secara kuat setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan tersebut.
4. Tidak Setuju (TS) = 2, merupakan tingkat respons yang menunjukkan ketidaksetujuan terhadap pernyataan atau item yang diukur. Responden menyatakan ketidaksetujuan terhadap pernyataan tersebut.
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, merupakan tingkat respons yang menunjukkan tingkat ketidaksetujuan tertinggi terhadap pernyataan atau item yang diukur. Responden menyatakan penolakan dan ketidaksetujuan yang sangat kuat terhadap pernyataan tersebut.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan atau item dengan memberikan respons pada salah satu tingkat respons yang disediakan. Angka-angka yang terkait dengan tingkat respons digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasi hasil pengukuran secara lebih terperinci.

#### 1. Uji Validitas Instrumen

Validitas merupakan ukuran yang mengindikasikan sejauh mana sebuah instrumen dapat dianggap valid atau akurat. Instrumen yang memiliki validitas tinggi dianggap valid atau sah, sedangkan instrumen yang memiliki validitas rendah dianggap kurang valid atau tidak sah (Arikunto, 1996, p. 158).

Apabila suatu perangkat dianggap valid, berarti perangkat tersebut digunakan dengan benar untuk mengukur informasi yang diinginkan. Validitas mengindikasikan kemampuan perangkat untuk mengukur secara akurat. Sebelum alat ukur digunakan dalam penelitian sesungguhnya, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba (*tryout*) pada 20 orang guru dan tenaga pendidik dari SMP IT masjid raya lantai batu Batusangkar yang memiliki karakteristik serupa dengan subjek penelitian yaitu sekolah islam

swasta di Kabupaten Tanah Datar. Uji coba (*tryout*) ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kesahihan (*validitas*) dan konsistensi (*reliabilitas*), guna mendapatkan instrumen yang benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Arikunto (2019), sebuah skala dapat digunakan apabila dikatakan valid dan reliabel berdasarkan statistik melalui uji coba (*tryout*) terlebih dahulu. Uji coba alat ukur dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas suatu alat ukur. Setelah melakukan uji coba, selanjutnya diskor dan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan bantuan komputer, yaitu menggunakan aplikasi *Statistical Product and Service Soluton (SPSS) 26.0 for windows*.

Pada pengertian ini, validitas juga mengacu pada kemampuan perangkat untuk mengukur sesuatu yang dapat diukur dengan akurasi. Dengan menggunakan instrumen pengumpulan data yang valid dan reliabel, diharapkan hasil penelitian menjadi valid. Untuk menguji validitas, kuesioner biasanya diujicobakan dan didistribusikan setelah data dikumpulkan dan ditabulasikan. Selanjutnya, data hasil tabulasi diuji menggunakan rumus *Pearson Product Moment*.

$$r_{xy} = \frac{N \sum X.Y - \sum X (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi
- $\sum X$  = Jumlah skor dari item soal
- $\sum Y$  = Jumlah dari skor total
- $N$  = Jumlah responden

Sebuah item dalam alat penelitian dianggap valid jika nilai korelasi ( $r$ ) lebih besar dari nilai kritis ( $r_{tabel}$ ) pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya, jika nilai korelasi ( $r$ ) lebih kecil dari nilai kritis ( $r_{tabel}$ ), maka item tersebut dianggap tidak valid (gagal). Setelah data dihitung menggunakan rumus *Pearson Product Moment*, kemudian hasilnya dibandingkan dengan nilai kritis pada tabel korelasi product moment. Jika nilai korelasi yang dihitung ( $r_{hitung}$ ) lebih besar dari nilai kritis ( $r_{tabel}$ ), maka item tersebut dianggap valid. Uji validitas dalam penelitian ini diolah

menggunakan SPSS 26 dengan metode *Bivariate Pearson (Korelasition Pearson Product Moment)*. Analisis ini melibatkan pengkorelasian antara skor setiap item dengan skor total. Item-item pernyataan yang memiliki korelasi yang signifikan dengan skor total menunjukkan bahwa item-item tersebut memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkapkan (Prayitno, 2010, p. 98).

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid)
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabel merujuk pada kemampuan instrumen untuk menghasilkan data yang konsisten dan dapat diandalkan. Instrumen yang memiliki keandalan yang tinggi dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang akurat. Jika instrumen dianggap dapat dipercaya, maka hasilnya akan tetap konsisten bahkan setelah dilakukan pengumpulan data beberapa kali. Reliabelitas merupakan ukuran kepercayaan terhadap instrumen tersebut, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat diandalkan (Arikunto, 1996, p. 168).

Pemahaman yang umum adalah bahwa instrumen penelitian harus dapat diandalkan. Namun, perlu dipahami bahwa kepercayaan tidak hanya berlaku untuk instrumen itu sendiri, tetapi juga untuk keandalannya dalam menghasilkan data yang dapat diandalkan. Dengan kata lain, instrumen yang dianggap reliabel diartikan sebagai instrumen yang mampu memberikan data yang konsisten dan dapat diandalkan. Setelah pemahaman ini tercapai, menentukan cara menguji keandalan instrumen tidaklah terlalu

sulit (Arikunto, 1996, p. 169). Formula yang digunakan untuk menguji reabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah koefisien *Alpha Cronbach*.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengujian reliabilitas instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menghitung nilai varians masing-masing item dan varians total:

$$S_t = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

$S_t$  = Varians total

$\sum X_t^2$  = Jumlah kuadrat X total

$(\sum X_t)^2$  = Jumlah X total dikuadratkan

N = Jumlah responden

Kemudian dimasukkan ke dalam rumus alpha cronbach sebagai berikut:

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i}{S_t} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Nilai Reliabilitas

$\sum S_i$  = jumlah varians skor tiap-tiap item

$S_t$  = varians total

k = jumlah item

Menurut Sekaran yang dikutip oleh Duwi Prayitno (2010, p. 68), pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan batas tertentu, misalnya 0,6. Reliabilitas kurang dari 0,6 dianggap kurang baik, sementara reliabilitas 0,7 dianggap dapat diterima, dan reliabilitas di atas 0,8 dianggap baik.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran angket yang ditujukan kepada guru dan tendik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

### 1. Angket

Menurut Fathoni (2005), angket adalah teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner (daftar pernyataan) untuk diisi langsung oleh responden seperti yang dilakukan dalam penelitian untuk menghimpun pendapat umum. Berikut kisi-kisi instrumen penelitian tentang pengaruh keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik:

**Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

No.	Masalah penelitian	Variabel	Indikator	No. Item	Jlh. Item
1	Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan Gaya Kepemimpinan <i>Servant leadership</i> Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik	Keterampilan Berkomunikasi (X1) (Teori DeVito)	Keterbukaan	1, 2, 3, 4, 5	5
			Empati	6, 7, 8, 9, 10	5
			Dukungan	11, 12, 13, 14, 15	5
			Sikap Positif	16, 17, 18, 19	4
			Kesetaraan	20, 21, 22, 23	4
		<i>Servant leadership</i> (X2) (Teori Robert K. Greenleaf)	Melayani	24, 25, 26, 27, 28	5
			Memberdayakan	29, 30,	5

				31, 32, 33	
			Visioner	34, 35, 36, 37, 38	5
		Penyelesaian Konflik (Y) (Thomas- Kilmann)	Kompetisi	39, 40, 41, 42	4
			Kolaborasi	43, 44, 45, 46	4
			Kompromi	47, 48, 49, 50, 51	5
			Menghindar	52, 53, 54, 55, 56	5
			Akomodasi	57, 58, 59, 60	4

Tabel kisi-kisi instrumen penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana variabel-variabel penelitian Anda dapat dioperasionalkan menjadi dimensi, indikator, dan item-item pertanyaan. Beberapa catatan:

1. Variabel X1 (Keterampilan Berkomunikasi) didasarkan pada teori komunikasi oleh DeVito, yang mencakup keterbukaan, empati, dukungan, sikap positif, dan kesetaraan.
2. Variabel X2 (Servant leadership) mengacu pada konsep *Servant leadership* yang dikembangkan oleh Robert K. Greenleaf, dengan fokus pada aspek melayani, memberdayakan, dan visioner.
3. Variabel Y (Penyelesaian Konflik) mengadaptasi pendekatan Thomas-Kilmann dalam penyelesaian konflik, dengan penekanan pada kompetisi, kolaborasi, kompromi, menghindar dan akomodasi.

## **F. Uji Keabsahan Data**

Menurut Sugiyono (2016), pada penelitian sering ditekankan pentingnya pengujian validitas dan reliabilitas sebagai upaya untuk memastikan keabsahan data. Secara konteks penelitian kuantitatif, terdapat tiga kriteria utama yang digunakan untuk mengevaluasi data hasil penelitian, yaitu validitas, reliabilitas, dan obyektivitas. Validitas mengacu pada sejauh mana data yang tercatat dalam penelitian mencerminkan data sebenarnya pada objek penelitian yang dapat dijelaskan oleh peneliti. Sedangkan data yang valid adalah data yang "tidak berbeda" antara data yang dilaporkan oleh peneliti dan data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian.

Ada dua jenis validitas yang perlu dipertimbangkan, yaitu validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal berhubungan dengan sejauh mana desain penelitian yang digunakan akurat dalam mencapai hasil yang diinginkan. Sementara itu, validitas eksternal berkaitan dengan sejauh mana hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi di mana sampel penelitian diambil. Jika sampel penelitian mewakili populasi, instrumen penelitian yang digunakan valid dan reliabel, serta metode pengumpulan dan analisis data yang tepat, maka penelitian tersebut akan memiliki tingkat validitas eksternal yang tinggi.

## **G. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan terdiri dari statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data dan analisis korelasi sederhana untuk melihat hubungan antarvariabel penelitian. Statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami, sementara analisis korelasi sederhana digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara keterampilan berkomunikasi, gaya kepemimpinan servant leadership, dan penyelesaian konflik di lingkungan sekolah.

### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan dan merangkum data penelitian dalam bentuk angka yang memberikan gambaran umum mengenai distribusi dan kecenderungan data. Menurut Sugiyono (2021), statistik deskriptif digunakan untuk mengorganisasi, menyajikan, dan menganalisis data tanpa membuat kesimpulan inferensial terhadap populasi yang lebih luas. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif yang digunakan meliputi *mean* (rata-rata), standar deviasi, distribusi frekuensi, dan persentase.

*Mean* digunakan untuk mengetahui kecenderungan nilai tengah dari masing-masing variabel, yaitu keterampilan berkomunikasi, gaya kepemimpinan servant leadership, dan penyelesaian konflik. Standar deviasi digunakan untuk mengetahui sebaran atau variasi data dari nilai rata-rata. Semakin kecil standar deviasi, semakin homogen data yang diperoleh, sedangkan semakin besar standar deviasi, semakin bervariasi data dalam penelitian ini (Ghozali, 2020).

Selain itu, distribusi frekuensi dan persentase digunakan untuk mengklasifikasikan responden berdasarkan kategori tertentu. Misalnya, keterampilan berkomunikasi dapat dikategorikan menjadi rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini. Hal yang sama juga dilakukan untuk variabel *servant leadership* dan penyelesaian konflik guna memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai persebaran data dalam penelitian.

Untuk memperjelas hasil analisis deskriptif, data yang diperoleh akan disajikan dalam bentuk tabel dan grafik. Menurut Pallant (2020), penyajian data dalam bentuk visual seperti diagram batang atau diagram lingkaran dapat membantu dalam memahami pola distribusi data dengan lebih mudah. Dengan demikian, interpretasi hasil penelitian menjadi lebih jelas, baik bagi peneliti maupun pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini.

Lebih lanjut, statistik deskriptif juga digunakan untuk mengetahui kecenderungan umum dari karakteristik responden, seperti usia, jenis

kelamin, dan pengalaman kerja. Faktor-faktor ini dapat memberikan wawasan tambahan mengenai bagaimana latar belakang kepala sekolah dapat memengaruhi keterampilan berkomunikasi dan penerapan *servant leadership* dalam penyelesaian konflik di sekolah mereka. Dengan demikian, analisis deskriptif tidak hanya memberikan gambaran tentang variabel utama, tetapi juga konteks sosial yang mendukung penelitian ini.

Dalam penelitian ini, karena menggunakan total sampling ( $N = 56$ ), tidak ada proses generalisasi ke populasi yang lebih besar. Oleh karena itu, statistik deskriptif menjadi metode utama dalam analisis data untuk memberikan informasi langsung mengenai kondisi keterampilan berkomunikasi, gaya kepemimpinan *servant leadership*, dan penyelesaian konflik di lingkungan SMPIT se-Kabupaten Pasaman.

## 2. Analisis Korelasi Sederhana

Selain statistik deskriptif, penelitian ini juga menggunakan analisis korelasi sederhana untuk melihat hubungan antarvariabel. Analisis korelasi bertujuan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel. Menurut Pallant (2020), korelasi sederhana digunakan untuk melihat seberapa kuat hubungan antara dua variabel tanpa mempertimbangkan variabel lain yang mungkin berpengaruh.

Dalam penelitian ini, digunakan koefisien korelasi Pearson (*Pearson Product Moment*) karena data yang diperoleh berskala interval dan bersifat kontinu. Koefisien korelasi Pearson digunakan untuk mengukur hubungan linear antara keterampilan berkomunikasi dan penyelesaian konflik, serta antara *servant leadership* dan penyelesaian konflik. Nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 hingga +1, di mana nilai mendekati +1 menunjukkan hubungan positif kuat, sedangkan nilai mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif kuat. Jika nilai korelasi mendekati 0, berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel tersebut (Ghozali, 2020).

Hasil analisis korelasi ini akan membantu menjawab apakah semakin tinggi keterampilan berkomunikasi seorang kepala sekolah maka semakin baik pula kemampuannya dalam menyelesaikan konflik di sekolah.

Begitu juga dengan *servant leadership*, apakah kepala sekolah yang lebih mengedepankan kepemimpinan melayani memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan konflik di lingkungan sekolahnya.

Selain melihat kekuatan hubungan antarvariabel, analisis korelasi juga akan digunakan untuk memahami apakah terdapat pola tertentu dalam hubungan tersebut. Misalnya, jika ditemukan bahwa keterampilan berkomunikasi memiliki korelasi tinggi dengan penyelesaian konflik, hal ini dapat menjadi dasar untuk merancang pelatihan komunikasi bagi kepala sekolah guna meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik. Demikian pula, jika *servant leadership* terbukti memiliki hubungan signifikan dengan penyelesaian konflik, maka pendekatan kepemimpinan ini dapat dipromosikan sebagai model kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan konflik di sekolah.

Selain itu, interpretasi korelasi akan mempertimbangkan aspek praktis yang dapat diterapkan di lapangan. Menurut Creswell (2018), dalam penelitian sosial, nilai korelasi yang signifikan secara statistik belum tentu memiliki dampak praktis yang besar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, hasil korelasi tidak hanya dianalisis dari sisi statistik tetapi juga dari segi implikasinya terhadap kebijakan pendidikan dan praktik kepemimpinan di sekolah. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat memberikan rekomendasi yang lebih aplikatif bagi kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan lainnya dalam meningkatkan manajemen konflik di lingkungan sekolah.

Karena penelitian ini menggunakan total sampling, hasil korelasi yang diperoleh tidak dimaksudkan untuk generalisasi ke populasi yang lebih luas, melainkan hanya menggambarkan hubungan antarvariabel dalam konteks SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Dengan demikian, hasil analisis ini dapat menjadi dasar bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi penyelesaian konflik di sekolah.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMP IT se-Kabupaten Pasaman. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 56 responden yang merupakan total sampling dari populasi penelitian yaitu guru dan tenaga pendidikan dari SMPIT Cahaya Madani dan SMPIT Ruhama Baina Annas. Variabel yang diteliti meliputi keterampilan berkomunikasi ( $X_1$ ), *servant leadership* ( $X_2$ ) sebagai variabel independen, dan penyelesaian konflik ( $Y$ ) sebagai variabel dependen.

##### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Ghazali (2016), validitas mengacu pada sejauh mana suatu instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik korelasi *product moment pearson* dengan bantuan aplikasi *IBM SPSS Statistics 26*.

Pengujian validitas dilaksanakan terhadap 56 responden dengan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 0,05. Penentuan nilai  $r$  tabel dilakukan melalui perhitungan derajat kebebasan (*degree of freedom*) dengan rumus  $df = N - 2 = 56 - 2 = 54$ , sehingga diperoleh nilai  $r$  tabel sebesar 0,263. Kriteria validitas yang digunakan yaitu item dinyatakan valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,263) dan nilai signifikansi  $<$  0,05 dan dinyatakan tidak valid jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel (0,263) atau nilai signifikansi  $>$  0,05. Berikut hasil Uji Validitas instrumen menggunakan *IBM SPSS Statistics 26* dapat dilihat dari Tabel 4.1:

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Keterampilan Berkomunikasi (X1)	X1.1	0.597	0.263	Valid
	X1.2	0.500	0.263	Valid
	X1.3	0.469	0.263	Valid
	X1.4	0.531	0.263	Valid
	X1.5	0.663	0.263	Valid
	X1.6	0.481	0.263	Valid
	X1.7	0.627	0.263	Valid
	X1.8	0.629	0.263	Valid
	X1.9	0.317	0.263	Valid
	X1.10	0.561	0.263	Valid
	X1.11	0.532	0.263	Valid
	X1.12	0.492	0.263	Valid
	X1.13	0.483	0.263	Valid
	X1.14	0.588	0.263	Valid
	X1.15	0.501	0.263	Valid
	X1.16	0.570	0.263	Valid
	X1.17	0.505	0.263	Valid
	X1.18	0.502	0.263	Valid
	X1.19	0.423	0.263	Valid
	X1.20	0.408	0.263	Valid
	X1.21	0.370	0.263	Valid
	X1.22	0.474	0.263	Valid
	X1.23	0.539	0.263	Valid
<i>Servant leadership</i> (X2)	X2.1	0.468	0.263	Valid
	X2.2	0.436	0.263	Valid
	X2.3	0.537	0.263	Valid
	X2.4	0.612	0.263	Valid
	X2.5	0.558	0.263	Valid
	X2.6	0.478	0.263	Valid
	X2.7	0.578	0.263	Valid
	X2.8	0.560	0.263	Valid
	X2.9	0.594	0.263	Valid
	X2.10	0.639	0.263	Valid
	X2.11	0.624	0.263	Valid
	X2.12	0.491	0.263	Valid
	X2.13	0.573	0.263	Valid

	X2.14	0.477	0.263	Valid
	X2.15	0.616	0.263	Valid
Penyelesaian Konflik (Y)	Y.1	0.571	0.263	Valid
	Y.2	0.587	0.263	Valid
	Y.3	0.604	0.263	Valid
	Y.4	0.515	0.263	Valid
	Y.5	0.583	0.263	Valid
	Y.6	0.524	0.263	Valid
	Y.7	0.509	0.263	Valid
	Y.8	0.509	0.263	Valid
	Y.9	0.571	0.263	Valid
	Y.10	0.554	0.263	Valid
	Y.11	0.512	0.263	Valid
	Y.12	0.608	0.263	Valid
	Y.13	0.510	0.263	Valid
	Y.14	0.591	0.263	Valid
	Y.15	0.461	0.263	Valid
	Y.16	0.453	0.263	Valid
	Y.17	0.574	0.263	Valid
	Y.18	0.540	0.263	Valid
	Y.19	0.609	0.263	Valid
	Y.20	0.552	0.263	Valid
Y.21	0.527	0.263	Valid	
Y.22	0.505	0.263	Valid	

Berdasarkan hasil analisis validitas sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2, seluruh item pernyataan pada ketiga variabel penelitian menghasilkan nilai koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) yang lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0,263). Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki ketepatan dan kecermatan yang memadai dalam mengukur konstruk yang diteliti. Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa instrumen penelitian ini layak digunakan untuk pengumpulan data selanjutnya tanpa perlu melakukan modifikasi atau eliminasi item.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi internal instrumen penelitian. Reliabilitas merujuk pada stabilitas dan konsistensi hasil pengukuran ketika dilakukan pengulangan pada objek yang sama. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS versi 26. Kriteria reliabilitas yang digunakan antara lain:

- a. Nilai Alpha Cronbach  $< 0,60$  menunjukkan reliabilitas kurang baik
- b. Nilai Alpha Cronbach  $0,60 - 0,79$  menunjukkan reliabilitas dapat diterima
- c. Nilai Alpha Cronbach  $\geq 0,80$  menunjukkan reliabilitas baik

**Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Keterampilan Berkomunikasi (X1)	0.873	Reliabel
<i>Servant leadership</i> (X2)	0.835	Reliabel
Penyelesaian Konflik (Y)	0.887	Reliabel

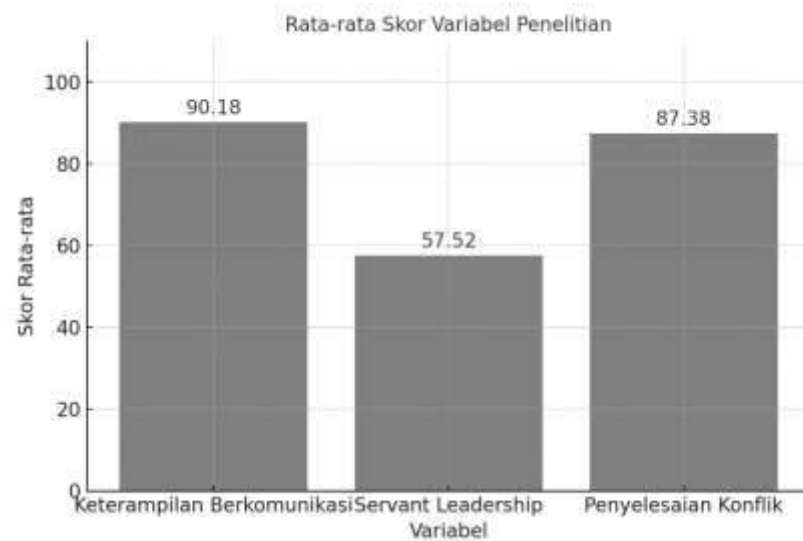
Hasil pengujian reliabilitas sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2 mengindikasikan bahwa ketiga variabel penelitian memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0,80. Peneliti menyimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan untuk pengumpulan data. Temuan ini menyatakan bahwa instrumen penelitian dengan nilai reliabilitas di atas 0,80 sangat layak digunakan dalam penelitian sosial.

## 3. Analisis Data Deskriptif

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMP IT se-Kabupaten Pasaman. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 56 responden yang merupakan total sampling dari populasi penelitian yaitu

guru dan tenaga pendidikan dari SMPIT Cahaya Madani dan SMPIT Ruhama Baina Annas. Variabel yang diteliti meliputi keterampilan berkomunikasi ( $X_1$ ), *servant leadership* ( $X_2$ ) sebagai variabel independen, dan penyelesaian konflik (Y) sebagai variabel dependen.

Berikut adalah diagram batang yang menunjukkan distribusi nilai rata-rata dari masing-masing variabel penelitian:



**Diagram 4.1. Rata-rata skor variabel Penelitian**

Berdasarkan Diagram 4.1 dapat dilihat bahwa pada variabel Keterampilan Berkomunikasi ( $X_1$ ) responden memiliki nilai rata-rata sebesar 90,18, yang menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Variabel *Servant Leadership* ( $X_2$ ) memiliki nilai rata-rata sebesar 57,52 menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan. Begitupun variabel Penyelesaian Konflik (Y) dengan nilai rata-rata 87,38, hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan konflik di lingkungan sekolah.

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai karakteristik data yang telah terkumpul. Analisis ini menyajikan nilai minimum,

maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3 Hasil Analisis Data Deskriptif**

Descriptive Statistics					
	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Keterampilan Berkomunikasi	56	34	101	90.18	10.883
Servant leadership	56	20	66	57.52	7.410
Penyelesaian Konflik	56	33	100	87.38	11.154
Valid N (listwise)	56				

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif yang disajikan dalam Tabel 4.3, variabel keterampilan berkomunikasi ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa nilai minimum yang diperoleh responden adalah 34, sedangkan nilai maksimum mencapai 101. Rata-rata (*mean*) dari variabel ini adalah 90,18, dengan standar deviasi sebesar 10,883. Nilai standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai rata-rata menunjukkan bahwa data keterampilan berkomunikasi memiliki persebaran yang relatif homogen, artinya sebagian besar responden memiliki tingkat keterampilan berkomunikasi yang tidak jauh berbeda satu sama lain. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah di SMPIT se-Kabupaten Pasaman umumnya memiliki keterampilan komunikasi yang cukup baik dan konsisten dalam berinteraksi dengan guru, siswa, serta pihak lain yang terkait dalam pengelolaan sekolah.

Pada variabel *servant leadership* ( $X_2$ ), hasil analisis menunjukkan bahwa nilai minimum yang diperoleh adalah 20, sedangkan nilai maksimum mencapai 66, dengan rata-rata 57,52 dan standar deviasi 7,410. Nilai standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan dengan rata-rata menunjukkan bahwa variabilitas data *servant leadership* kepala sekolah cukup rendah, yang berarti sebagian besar kepala sekolah memiliki pendekatan kepemimpinan yang serupa

dalam mengedepankan pelayanan kepada guru dan siswa. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan *servant leadership* yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMPIT se-Kabupaten Pasaman relatif seragam, dengan kecenderungan tinggi dalam menerapkan prinsip kepemimpinan yang melayani, seperti mendukung pengembangan guru dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran.

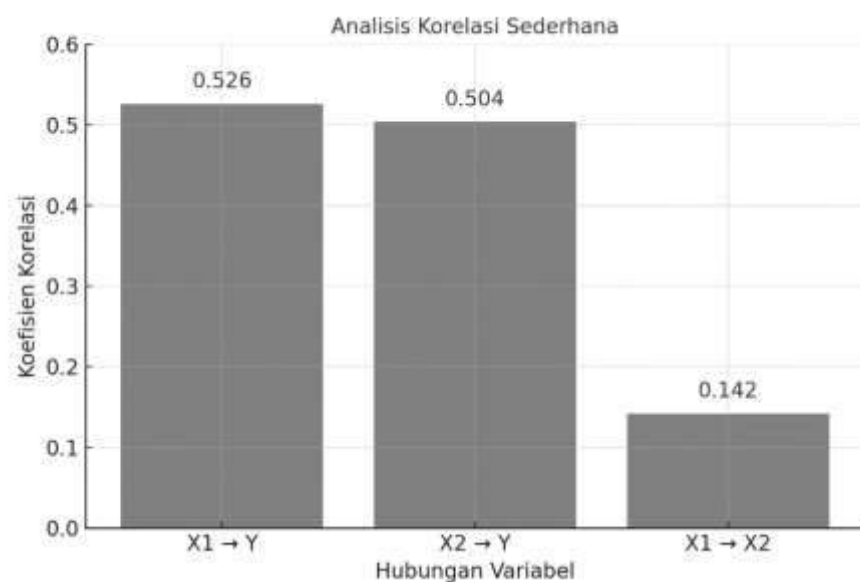
Sementara itu, pada variabel penyelesaian konflik (Y), hasil analisis menunjukkan bahwa nilai minimum yang diperoleh responden adalah 33, sedangkan nilai maksimum mencapai 100. Rata-rata yang diperoleh sebesar 87,38, dengan standar deviasi 11,154. Nilai standar deviasi yang lebih kecil dibandingkan dengan rata-rata mengindikasikan bahwa data penyelesaian konflik memiliki persebaran yang relatif merata dan homogen, yang menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menangani konflik di lingkungan sekolah cukup baik dan relatif seimbang di antara responden. Dengan kata lain, sebagian besar kepala sekolah di SMPIT se-Kabupaten Pasaman memiliki pendekatan yang hampir sama dalam menangani konflik, baik yang terjadi antara guru dan siswa, maupun antar sesama guru atau tenaga kependidikan lainnya. Homogenitas data ini juga dapat menjadi indikasi bahwa strategi penyelesaian konflik yang diterapkan telah berjalan dengan baik dan diterapkan secara konsisten oleh sebagian besar kepala sekolah.

Secara keseluruhan, hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian memiliki sebaran data yang baik, ditunjukkan dengan nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai rata-rata pada masing-masing variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa data penelitian memiliki tingkat variabilitas yang relatif rendah dan terdistribusi secara merata.

#### 4. Analisis Korelasi Sederhana

Analisis korelasi sederhana digunakan untuk memahami hubungan antara keterampilan berkomunikasi, *servant leadership*, dan penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Korelasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan menggunakan uji korelasi *Pearson Product Moment*, diperoleh informasi mengenai kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

Berikut adalah diagram batang yang menunjukkan hasil analisis korelasi sederhana penelitian:



**Diagram 4.2. Analisis Korelasi Sederhana**

Diagram korelasi 4.2 di atas menunjukkan bahwa keterampilan berkomunikasi memiliki korelasi yang cukup kuat dan positif dengan penyelesaian konflik, dengan koefisien sebesar 0.526. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keterampilan komunikasi kepala sekolah, semakin efektif mereka dalam menyelesaikan konflik di lingkungan sekolah. *Servant leadership* juga memiliki korelasi positif dengan penyelesaian konflik sebesar 0.504, yang berarti bahwa kepemimpinan berbasis pelayanan dapat berkontribusi dalam

menciptakan lingkungan sekolah yang lebih harmonis. Sementara itu, hubungan antara keterampilan berkomunikasi dan servant leadership tergolong lemah dengan koefisien 0.142, mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki keterkaitan tetapi tidak secara langsung berpengaruh satu sama lain.

Berikut adalah hasil analisis korelasi sederhana menggunakan Pearson Product Moment:

**Tabel 4.4 Hasil Analisis Korelasi Sederhana**

Variabel	Keterampilan Berkomunikasi (X1)	<i>Servant leadership</i> (X2)	Penyelesaian Konflik (Y)
Keterampilan Berkomunikasi (X1)	1.000	0.142	0.526
<i>Servant leadership</i> (X2)	0.142	1.000	0.504
Penyelesaian Konflik (Y)	0.526	0.504	1.000

Berdasarkan hasil analisis korelasi pada Tabel 4.4, keterampilan berkomunikasi (X<sub>1</sub>) memiliki korelasi sebesar 0.526 terhadap penyelesaian konflik (Y), yang menunjukkan hubungan positif cukup kuat. Artinya, semakin tinggi keterampilan berkomunikasi kepala sekolah, semakin baik mereka dalam menangani konflik di lingkungan sekolah.

*Servant leadership* (X<sub>2</sub>) memiliki korelasi sebesar 0.504 dengan penyelesaian konflik (Y). Hubungan ini juga positif dan cukup kuat, menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan servant leadership cenderung lebih mampu menyelesaikan konflik di sekolah. *Servant leadership* menekankan aspek pelayanan, empati, dan kepedulian terhadap guru, siswa, serta tenaga kependidikan lainnya, sehingga mendukung terciptanya penyelesaian konflik yang lebih harmonis. Sementara itu, hubungan antara keterampilan berkomunikasi

( $X_1$ ) dan *servant leadership* ( $X_2$ ) memiliki koefisien korelasi sebesar 0.142, yang menunjukkan hubungan yang relatif lemah.

Keterampilan komunikasi yang baik dan *servant leadership* yang efektif berkontribusi terhadap keberhasilan penyelesaian konflik di sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan komunikasi yang tinggi dapat lebih mudah mengidentifikasi sumber konflik, menjelaskan solusi dengan jelas, serta membangun kepercayaan di antara para pihak yang terlibat. Di sisi lain, *servant leadership* memungkinkan kepala sekolah untuk mendekati masalah dengan sikap melayani dan memperhatikan kebutuhan seluruh komunitas sekolah. Kombinasi keduanya dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih harmonis.

Dalam konteks *servant leadership*, kepala sekolah yang menerapkan prinsip kepemimpinan ini cenderung lebih inklusif dalam mengambil keputusan. Mereka lebih banyak melibatkan para guru dan staf dalam mencari solusi konflik, sehingga proses penyelesaian konflik menjadi lebih kolaboratif. Dengan pendekatan ini, tidak hanya konflik dapat diselesaikan dengan lebih efektif, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki dan kebersamaan dalam lingkungan sekolah. Komunikasi yang efektif juga berkontribusi dalam membangun budaya komunikasi yang sehat di sekolah, yang mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan permasalahan.

## **B. Pembahasan**

Penelitian ini mengkaji pengaruh keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah terhadap penyelesaian konflik di SMP IT se-Kabupaten Pasaman. Studi dilakukan terhadap 56 responden yang terdiri dari guru dan tenaga kependidikan di SMPIT Cahaya Madani dan SMPIT Ruhama Baina Annas.

### **1. Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi terhadap Penyelesaian Konflik**

Keterampilan berkomunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam kepemimpinan yang berkontribusi besar terhadap efektivitas penyelesaian konflik. Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa keterampilan berkomunikasi memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik keterampilan komunikasi seorang kepala sekolah, semakin efektif pula mereka dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkungan sekolah.

Komunikasi yang baik memungkinkan kepala sekolah untuk menyampaikan informasi dengan jelas, memahami perspektif berbagai pihak, dan menciptakan suasana terbuka untuk diskusi. Hal ini selaras dengan pendapat Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan kerja sama, serta mempercepat penyelesaian permasalahan. Dengan demikian, kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan baik akan lebih mudah menengahi konflik yang terjadi antara guru, siswa, maupun tenaga kependidikan lainnya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmat (2021), ditemukan bahwa keterampilan komunikasi kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis. Penelitian tersebut sejalan dengan temuan dalam penelitian ini, di mana kepala sekolah dengan keterampilan komunikasi yang tinggi lebih mampu mengelola konflik dengan pendekatan yang solutif dan persuasif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen konflik.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh teori komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh DeVito (2019), yang menjelaskan bahwa komunikasi yang baik tidak hanya sebatas menyampaikan informasi tetapi juga membangun hubungan dan kepercayaan. Dalam konteks penyelesaian konflik, kepala sekolah yang memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik akan lebih mudah meredakan

ketegangan, mengidentifikasi akar permasalahan, serta mencari solusi yang adil dan menguntungkan bagi semua pihak.

Lebih lanjut, dalam perspektif Islam, komunikasi yang baik juga menjadi salah satu nilai penting dalam kepemimpinan dan penyelesaian konflik. Al-Qur'an telah mengajarkan pentingnya berbicara dengan baik dan bijaksana dalam menyelesaikan perselisihan. Hal ini dapat ditemukan dalam firman Allah dalam Surah An-Nahl ayat 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ  
أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

*“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik serta bantahlah mereka dengan cara yang lebih baik.”*

Ayat ini menekankan bahwa komunikasi yang bijaksana dan penuh hikmah sangat diperlukan dalam meredam konflik. Dalam hadist Rasulullah SAW, beliau bersabda: *"Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir, hendaklah ia berkata yang baik atau diam."* (HR. Bukhari dan Muslim). Hadist ini mengajarkan bahwa komunikasi harus dilakukan dengan baik dan penuh pertimbangan, terutama dalam situasi konflik agar tidak memperkeruh keadaan. Hal ini relevan dengan temuan dalam penelitian ini, di mana kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan baik dapat menciptakan suasana yang lebih kondusif dalam penyelesaian konflik.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah memiliki peran sebagai mediator dalam berbagai permasalahan yang terjadi di sekolah. Dengan komunikasi yang baik, kepala sekolah dapat memberikan pemahaman kepada pihak yang berselisih, membantu mereka menemukan titik temu, dan memastikan bahwa konflik diselesaikan dengan cara yang adil. Hal ini diperkuat oleh pendapat Goleman (2017) yang menyatakan bahwa keterampilan komunikasi emosional yang baik dapat meningkatkan kemampuan seseorang dalam mengelola konflik secara lebih efektif.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Setiawan (2020) juga menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang baik di lingkungan sekolah dapat mengurangi eskalasi konflik dan meningkatkan hubungan harmonis antara kepala sekolah, guru, dan siswa. Hasil ini mendukung temuan dalam penelitian ini, di mana kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik lebih mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.

Salah satu faktor yang membuat komunikasi menjadi kunci dalam penyelesaian konflik adalah kemampuannya dalam membangun kepercayaan. Kepala sekolah yang dapat menyampaikan informasi dengan jelas dan terbuka akan lebih dihormati oleh guru dan siswa, sehingga mereka lebih mudah menerima keputusan yang diambil. Hal ini juga selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1990), yang menekankan pentingnya komunikasi dalam membangun hubungan yang positif antara pemimpin dan anggota organisasi.

Dalam konteks sekolah, konflik dapat muncul dari berbagai faktor, seperti perbedaan pendapat antara guru dan kepala sekolah, ketidaksepakatan antara siswa, atau bahkan perselisihan antara orang tua dan pihak sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan komunikasi yang tinggi agar dapat menavigasi konflik dengan cara yang produktif dan solutif. Kemampuan ini tidak hanya penting dalam menyelesaikan konflik tetapi juga dalam mencegah munculnya konflik yang lebih besar.

Pentingnya komunikasi dalam penyelesaian konflik juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2022), yang menemukan bahwa komunikasi yang terbuka dan efektif di lingkungan pendidikan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru serta menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif bagi siswa. Oleh karena itu, keterampilan komunikasi kepala sekolah tidak hanya berdampak pada penyelesaian konflik tetapi juga pada kesejahteraan seluruh elemen sekolah.

Dalam beberapa kasus, konflik dapat diselesaikan dengan cepat melalui komunikasi yang efektif, tetapi dalam situasi yang lebih kompleks, kepala sekolah perlu menggunakan pendekatan yang lebih strategis. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah komunikasi persuasif, di mana kepala sekolah berusaha meyakinkan pihak yang berselisih untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Teknik ini telah terbukti efektif dalam berbagai situasi konflik di sekolah.

Selain itu, komunikasi yang baik juga membantu kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi yang positif. Dengan adanya komunikasi yang terbuka, guru dan tenaga kependidikan akan merasa lebih dihargai dan didengar, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja sama dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis.

Dalam perspektif manajemen konflik, keterampilan komunikasi yang tinggi juga memungkinkan kepala sekolah untuk memahami berbagai sudut pandang dalam suatu permasalahan, sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang lebih objektif dan adil. Hal ini sejalan dengan teori komunikasi asertif yang dikemukakan oleh Alberti dan Emmons (2018), yang menekankan pentingnya komunikasi yang jelas, tegas, dan tetap menghormati perasaan orang lain.

Berdasarkan berbagai teori dan penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa keterampilan komunikasi memainkan peran yang sangat penting dalam penyelesaian konflik di sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan lebih efektif dalam mengatasi permasalahan yang muncul dan menciptakan lingkungan sekolah yang lebih kondusif. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keterampilan komunikasi yang baik tidak hanya berdampak pada efektivitas penyelesaian konflik tetapi juga pada keseluruhan dinamika organisasi di sekolah. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan komunikasi kepala sekolah harus menjadi salah satu prioritas dalam upaya meningkatkan kualitas kepemimpinan di dunia pendidikan.

## 2. Pengaruh *Servant leadership* Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan produktif. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin diakui efektivitasnya dalam menyelesaikan konflik adalah *servant leadership*. Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa *servant leadership* kepala sekolah memiliki hubungan positif yang cukup kuat dengan efektivitas penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang dimiliki oleh kepala sekolah, semakin baik pula mereka dalam menangani dan menyelesaikan konflik yang muncul di lingkungan sekolah.

*Servant leadership* menekankan pada aspek melayani, empati, dan kepedulian terhadap anggota organisasi. Model kepemimpinan ini menempatkan pemimpin sebagai sosok yang mendukung dan membimbing, bukan sekadar sebagai penguasa yang mengontrol. Greenleaf (1977) dalam teori *servant leadership* menyatakan bahwa seorang pemimpin yang melayani akan lebih mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk komunikasi dan kerja sama, yang pada akhirnya mempermudah penyelesaian konflik. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih responsif terhadap permasalahan yang dihadapi guru, siswa, dan tenaga kependidikan lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Liden et al. (2014) menunjukkan bahwa *servant leadership* berkontribusi signifikan dalam menciptakan budaya organisasi yang positif dan mendukung penyelesaian konflik secara efektif. Hasil ini sejalan dengan penelitian ini, di mana kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini lebih mampu membangun hubungan harmonis di lingkungan sekolah, sehingga konflik dapat dikelola dengan lebih baik.

Salah satu aspek utama dari *servant leadership* adalah empati dan keterbukaan dalam mendengarkan. Kepala sekolah yang memiliki kualitas

ini akan lebih mampu memahami berbagai perspektif dalam suatu konflik dan mencari solusi yang menguntungkan semua pihak. Menurut teori komunikasi asertif yang dikemukakan oleh Alberti dan Emmons (2018), pemimpin yang dapat mendengarkan dengan baik serta menanggapi dengan cara yang penuh empati cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan konflik dibandingkan dengan pemimpin yang menggunakan pendekatan otoriter.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan kemaslahatan umat. Rasulullah SAW bersabda: “*Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka.*” (HR. Abu Dawud). Hadist ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya, bukan hanya mengedepankan kepentingan pribadinya. Dalam konteks ini, kepala sekolah yang menerapkan servant leadership akan lebih mampu menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih adil.

*Servant leadership* juga mendorong budaya keterbukaan dan kepercayaan dalam organisasi. Dengan adanya komunikasi yang jujur dan terbuka, konflik dapat diidentifikasi lebih awal sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Menurut Sendjaya dan Sarros (2002), servant leadership dapat menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan saling menghormati, sehingga konflik dapat diselesaikan dengan lebih damai dan konstruktif.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Eva et al. (2019), ditemukan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan hubungan interpersonal dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini, di mana kepala sekolah yang memiliki *servant leadership* cenderung lebih disegani dan dihormati oleh staf serta siswa, sehingga mereka lebih mudah mengelola konflik dengan pendekatan yang kolaboratif.

Dalam Al-Qur'an, prinsip *servant leadership* juga dapat ditemukan dalam Surah Al-Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu.”*

Ayat ini mengajarkan bahwa kepemimpinan yang lembut dan penuh kasih sayang lebih efektif dalam membangun hubungan harmonis dan menyelesaikan konflik dibandingkan dengan kepemimpinan yang keras dan otoriter.

Pentingnya *servant leadership* dalam penyelesaian konflik juga diperkuat oleh teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994). Mereka menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan contoh kepemimpinan yang baik akan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta menyelesaikan konflik dengan pendekatan yang positif.

Dalam dunia pendidikan, *servant leadership* tidak hanya berpengaruh pada efektivitas penyelesaian konflik, tetapi juga pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja guru serta siswa. Kepala sekolah yang mengutamakan pelayanan dan keterlibatan aktif dalam permasalahan yang dihadapi staf dan siswa akan lebih mudah membangun rasa kebersamaan, sehingga konflik dapat diminimalisir dan diselesaikan dengan lebih cepat.

Selain itu, *servant leadership* juga berperan dalam menciptakan budaya kerja sama di sekolah. Dengan adanya kepemimpinan yang lebih inklusif, para guru dan staf merasa lebih dihargai dan lebih bersedia untuk bekerja sama dalam menyelesaikan konflik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hunter et al. (2013), yang menemukan

bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan kerja sama tim dan mengurangi ketegangan di lingkungan kerja.

Pendekatan *servant leadership* juga mendorong kepala sekolah untuk bersikap lebih fleksibel dalam menyelesaikan konflik. Mereka tidak hanya bertindak sebagai penengah, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu menemukan solusi terbaik bagi semua pihak yang terlibat. Menurut Yukl (2013), pemimpin yang mengadopsi *servant leadership* cenderung lebih adaptif dalam menghadapi permasalahan, sehingga mereka lebih efektif dalam menyelesaikan konflik.

*Servant leadership* juga mendorong pemimpin untuk lebih mengutamakan komunikasi dua arah, di mana setiap pihak yang terlibat dalam konflik diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka. Dengan pendekatan ini, keputusan yang diambil akan lebih adil dan dapat diterima oleh semua pihak. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Hale dan Fields (2007), yang menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki dalam organisasi, yang pada akhirnya mengurangi potensi konflik.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* memiliki kecenderungan untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih inklusif dan berbasis musyawarah. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai Islam yang menekankan pentingnya *syura* (musyawarah) dalam pengambilan keputusan, sebagaimana disebutkan dalam Surah Asy-Syura ayat 38:

... وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ...

“... dan urusan mereka diputuskan dengan musyawarah antara mereka.”

Berdasarkan berbagai teori dan penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan dalam penyelesaian konflik. Kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan

ini lebih mampu membangun hubungan yang positif dengan staf dan siswa, sehingga konflik dapat dikelola dengan lebih baik.

### 3. Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik

Keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* merupakan dua faktor penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan efektif dalam penyelesaian konflik. Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas penyelesaian konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara komunikasi yang baik dan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik di lingkungan pendidikan.

Keterampilan berkomunikasi memungkinkan kepala sekolah untuk menyampaikan pesan dengan jelas, memahami kebutuhan para pihak yang terlibat, serta mencari solusi yang dapat diterima bersama. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam menyelesaikan konflik, karena dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kerja sama di dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, komunikasi yang baik dapat membantu kepala sekolah dalam membangun hubungan yang harmonis dengan guru, siswa, dan staf.

Di sisi lain, *servant leadership* berperan dalam menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan suportif. Menurut Greenleaf (1977), pemimpin yang melayani cenderung lebih peduli terhadap kesejahteraan anggota organisasi dan lebih bersedia untuk mendengarkan serta memahami permasalahan yang dihadapi bawahannya. Dengan demikian, kepala sekolah yang menerapkan *servant leadership* akan lebih mudah dalam menyelesaikan konflik secara adil dan konstruktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa kombinasi antara keterampilan komunikasi yang baik dan *servant leadership* dapat meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik di tempat

kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian ini, di mana kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan gaya kepemimpinan *servant leadership* lebih mampu mengelola konflik dengan pendekatan yang kolaboratif.

Dalam perspektif Islam, komunikasi yang baik dan kepemimpinan yang melayani merupakan dua prinsip penting dalam membangun hubungan yang harmonis. Rasulullah SAW bersabda: “*Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir, hendaklah ia berkata yang baik atau diam.*” (HR. Bukhari dan Muslim). Hadist ini menegaskan pentingnya komunikasi yang baik dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam menyelesaikan konflik.

Al-Qur'an juga menekankan pentingnya komunikasi yang lembut dan penuh hikmah dalam menyelesaikan permasalahan. Dalam Surah Taha ayat 44, Allah SWT berfirman:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَحْتَشَىٰ

“*Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.*” Ayat ini mengajarkan bahwa komunikasi yang santun dan penuh empati dapat membantu dalam menyelesaikan konflik dengan cara yang lebih damai.

Selain itu, pendekatan *servant leadership* juga didukung oleh nilai-nilai Islam. Rasulullah SAW bersabda: “*Pemimpin suatu kaum adalah pelayan mereka.*” (HR. Abu Dawud). Hadis ini menunjukkan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi, sehingga menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan minim konflik.

Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dan menerapkan *servant leadership* cenderung lebih dihormati dan dipercaya oleh staf serta siswa. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hunter et al. (2013), yang menemukan bahwa pemimpin yang menerapkan *servant leadership* lebih

efektif dalam membangun hubungan interpersonal yang positif dan mengurangi konflik dalam organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Liden et al. (2014) menunjukkan bahwa servant leadership dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif. Ketika dikombinasikan dengan keterampilan komunikasi yang baik, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meminimalkan potensi konflik.

Berdasarkan berbagai teori dan penelitian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa keterampilan komunikasi dan *servant leadership* memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis dan dalam penyelesaian konflik. Kepala sekolah yang mengadopsi kedua aspek ini lebih mampu membangun hubungan yang positif dengan staf dan siswa, sehingga konflik dapat dikelola dengan lebih baik.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian yang penulis lakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Keterampilan berkomunikasi memiliki pengaruh positif terhadap penyelesaian konflik di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik lebih mampu membangun hubungan yang harmonis, mengurangi kesalahpahaman, serta menciptakan solusi yang lebih efektif dalam mengelola konflik.
2. *Servant leadership* kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan kolaboratif dalam penyelesaian konflik. Pemimpin yang berorientasi pada pelayanan cenderung lebih memahami kebutuhan individu, mengutamakan kepentingan bersama, serta mendorong pendekatan musyawarah dalam menangani perbedaan.
3. Kombinasi keterampilan berkomunikasi dan *servant leadership* terbukti meningkatkan efektivitas penyelesaian konflik di sekolah. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dengan baik dan menerapkan *servant leadership* menciptakan lingkungan yang lebih harmonis, di mana konflik dapat dikelola secara adil, damai, dan produktif.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, pada dasarnya penelitian ini berjalan baik. Namun bukan suatu kekeliruan apabila peneliti ingin mengemukakan beberapa saran yang mudah-mudahan bermanfaat. Adapun saran yang peneliti ajukan adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah diharapkan terus meningkatkan keterampilan komunikasi dan menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* melalui pelatihan yang berkelanjutan, mentoring, serta program refleksi kepemimpinan.

2. Diperlukan program pelatihan yang mengintegrasikan keterampilan komunikasi dan prinsip *servant leadership*, dengan fokus pada aspek praktis seperti mediasi konflik dan strategi kolaborasi.
3. Model manajemen konflik yang diusulkan perlu disesuaikan dengan nilai-nilai budaya lokal, khususnya dalam konteks pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, untuk memastikan implementasi yang lebih efektif.
4. Sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur harus diterapkan untuk menilai efektivitas keterampilan komunikasi dan *servant leadership* dalam mengelola konflik.
5. Studi lebih lanjut diperlukan untuk menginvestigasi faktor-faktor lain yang memengaruhi penyelesaian konflik, seperti budaya organisasi, teknologi, dan dinamika interpersonal, guna mengembangkan model manajemen konflik yang lebih holistik.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ahmad, S. (2020). *Servant leadership and Conflict Management in Educational Organizations*. *Journal of Educational Leadership*, 12(4), 45–60.
- Akbar, P.S., & U. (2008). *Pengantar Statistika*. Bumi Aksara.
- Anderson, J. (2017). Transformative Conflict Resolution Strategies: A *Servant leadership* Approach. *Leadership Quarterly*, 28(5), 321–335.
- Ardianto, E. (2011). *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. (1996). *Prosedur Penelitian*. PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. PT. Reneka Cipta.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Being Realistic About Transformational Leadership: Four Sceptical Questions. *Leadership Quarterly*, 16(4), 557–576.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). . (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, B. (2019). *Empathy and Leadership: Building Relationships that Thrive*. HarperCollins.
- Brownell, J. (2010). *ervant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. S Paulist Press.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of *Servant leadership* Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. Administration & Leadership. *Educational Management*, 37(5), 600–623.
- Champan, G. (2016). *Servant leadership in Education: A Review of the Literature*. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 531–546.
- Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business.
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., & Ronning, R. H. (2014). *Conflict, Interdependence, and Justice: Theoretical and Empirical Insights*. Springer.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.
- Covey, S. M. R. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing that Changes*

*Everything*. Free Press.

- Crippen, D. (2005). *Servant leadership in Schools: A Case Study*. *Journal of Educational Administration*, 13(6), 625–642.
- Davidson, T. (2022). Sustainable Leadership: Reducing Recurring Conflicts in Schools. *Journal of Educational Sustainability*, 19(1), 88–104.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task and Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Deswita, E., & Asmendri, A. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Berlandaskan Prinsip Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW. *Anwarul*, 2(6), 529–548. <https://doi.org/10.58578/anwarul.v2i6.772>
- Deutsch, M. (2014). *The Resolution of Conflict*. Yale University Press.
- DeVito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book* (15th ed.). Pearson.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Effendy, O. U. (2017). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Remaja Rosdakarya.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Fathoni, A. (2005). *Metodologi Penelitian & Teknik Penyusunan Skripsi*. Rineka Cipta.
- Firmansyah, Fadriati, S. (2023). Pola Interaksi Dan Komunikasi Sosial Guru dan Santri Dalam Pembelajaran Kitab Kuning Berbasis PAI Di Madrasah Tarbiyah Islamiyah (MTI) Candung Kabupaten Agam. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(2), 5652–5664.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2018). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Communication, and the Resolution of Practical Problems*. Routledge.
- Galtung, J. (1996). *Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization*. Sage Publications.
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.

- Goleman, D. (2018). *Kecerdasan Emosional*. PT. Gramedia Pusaka Utama.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2015). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2018). *Leadership: A communication perspective* (2nd ed.). Waveland Press.
- Hasanah. (2023). Integrasi Nilai Lokal dalam Kepemimpinan Pendidikan Modern. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 12*(1), 78–95.
- Henderson, K., & Chang, W. (2022). *Servant leadership effectiveness in Asian educational contexts*. *Asian Journal of Educational Management, 15*(3), 245–262.
- Hofstede, G. (2011). *Cultural Dimensions and Organizational Behavior* (M.-H. Education (ed.)).
- Hyland, K. (2021). *Second Language Writing*. Cambridge University Press.
- Indrawati, S. dan. (2023). Implementasi *Servant leadership* di SMPIT. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 14*(2), 167–184.
- Johnson, D., & Lee, C. (2023). Mediation in School Conflicts: *Servant leadership Perspectives*. *Journal of Conflict Resolution, 27*(1), 97–113.
- Johnson, R. (2023). Long-term effects of *servant leadership* on organizational conflict: A longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal, 44*(2), 89–106.
- Keith, N. (2008). *Seven Pillars of Servant Leadership*. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2018). *Nonverbal Communication in Human Interaction* (9th ed.). Cengage Learning.
- Kurniawan. (2023). Integrasi Nilai Pesantren Modern dalam Servant Leadership. *Jurnal Studi Pendidikan Islam, 15*(2), 145–162.
- Kusuma, R. dan. (2024). Model Terintegrasi Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 16*(1), 34–51.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model*. Florida Atlantic University.
- Lederach, J. P. (2003). *The Little Book of Conflict Transformation*. Good Books.

- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Negotiation* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. *The Leadership Quarterly*, *19*(2), 161–177.
- Martinez, C., & Rodriguez, P. (2021). Structured communication strategies in educational conflict management. *Journal of School Leadership*, *13*(3), 278–295.
- Martinez, J., & Roberts, L. (2021). Leadership Styles and Conflict Resolution: Evidence from Educational Systems. *Journal of Educational Policy*, *18*(4), 321–338.
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Locke, E. A. (2005). The Relationship Between Leadership Humility and Follower Outcomes: A Theoretical Integration. *Leadership Quarterly*, *16*(2), 161–176.
- Mulyadi, D. (2018). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta.
- Mulyana, D. (2016). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2020). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Mengelola Sekolah Efektif*. Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2019). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2018a). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018b). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nugroho, & S. (2023). Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal dalam Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *18*(1), 56–73.
- Nurhayati. (2023). Integrasi Nilai Budaya Minangkabau dalam Servant Leadership. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, *9*(1), 89–106.
- Park, J., & Kim, S. (2020). Characteristics of *Servant leadership* and Their Impact on Collaborative Conflict Resolution. *Leadership Quarterly*, *31*(2), 95–113.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2019). A Systematic Literature Review of *Servant leadership* Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, *149*(1), 23–40.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.

- Prayitno, D. (2010). *Paham Analisa Statistik Data Dengan SPSS*. Mediakom.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (2019). Strategic Communication in Conflict Resolution: Lessons from Schools. *Journal of Applied Communication Research*, 47(4), 450–467.
- Putri, A. (2019). *Communication Skills and Conflict Management in Organizations*. Penerbit Gramedia.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge.
- Rahman, R. (2019). Islamic Leadership and Conflict Management in Educational Organizations. *Journal of Islamic Studies*, 11(3), 112–125.
- Raihani. (2018). *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. LKiS.
- Riduwan. (2008). *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan, Dan Peneliti Pemula*. Alfabeta.
- Riduwan, & Engkos. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). *Initiation of Educators into Educational AG, Management Secrets*. Spring International Publishing.
- Santos, M. (2022). Greenleaf's Extended Model: Insights into *Servant leadership* in Modern Education. *Educational Leadership and Policy Studies*, 14(5), 231–247.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schwartz, D., Ward, A., Monterosso, J., Cohen, J., & Davidson, R. (2020). Empowering Teams for Sustained Growth in Leadership Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 310–323.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Human Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 8(1), 1–20.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Smith, J., & Taylor, R. (2021). *Creating Collaborative Work Environments*

- Through Effective Communication. *Journal of Organizational Psychology*, 16(2), 121–136.
- Somantri, & Muhidin. (2006). *Statistika Dalam Penelitian*. Pustaka Setia.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sunaryo. (2020). Keterampilan Komunikasi Kepala Sekolah dalam Resolusi Konflik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 45–62.
- Suryanto, & W. (2023). Integrasi Komunikasi dan *Servant leadership* di Sekolah Islam. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam*, 11(2), 123–140.
- Sutrisno. (2023). Adaptasi Model Kepemimpinan dalam Konteks Budaya Timur Indonesia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 10(2), 145–162.
- Thomas, K.W. & Killmann, R. H. (2024). *Conflict Management Strategies: Advanced Insights and Applications*. Psychological Assessment Press.
- Thompson, K. (2018). Reducing Interpersonal Conflicts Through Leadership Interventions. *Leadership Development Journal*, 23(1), 78–95.
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28.
- UNESCO. (2015). *Guidelines for Inclusion: Ensuring Acces to Educational for All*. Scientific and Cultural.
- Van Dierendonck, D. (2021). The *Servant leadership* Perspective: Foundations and Implications for Practice. *Leadership Quarterly*, 32(1).
- Wahyudi, & P. (2022). Dampak *Servant leadership* terhadap Resolusi Konflik di Sekolah Islam. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 112–129.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widodo. (2021). Pelatihan Komunikasi Efektif dalam Pendidikan. *Jurnal Pengembangan SDM Pendidikan*, 8(2), 89–106.
- Widodo, & P. (2023). Nilai Pesantren dalam Kepemimpinan Pendidikan Modern. *Jurnal Studi Pesantren*, 16(1), 78–95.
- Wilson, R. (2019). Comparative Effectiveness of Leadership Styles in Educational Conflict Management. *Journal of Educational Leadership Studies*, 20(1), 41–56.

- Wirawan. (2016). *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Humanika.
- Yukawa, M. (2021). Synergizing *Servant leadership* with Islamic Educational Values. *Asian Leadership Review*, 15(3), 201–218.
- Zhang, H., & Chen, L. (2022). Integrated models of conflict resolution in educational settings. *Educational Management Research*, 43(1), 23–40.

# LAMPIRAN

# **Lampiran 1**

## **Kisi-kisi Instrumen Penelitian**

### KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

#### Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman

Variabel	Sub-Variabel	Indikator	Pernyataan	No. Butir
Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan <i>Servant leadership</i> Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik	Keterampilan Berkomunikasi (X1) (Teori DeVito)	Keterbukaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah selalu bersedia mendengarkan pendapat dan masukan dari guru dan tenaga pendidik.</li> <li>2. Kepala sekolah memberikan informasi secara transparan terkait kebijakan sekolah.</li> <li>3. Kepala sekolah terbuka menerima kritik dan saran konstruktif dari berbagai pihak.</li> <li>4. Kepala sekolah mengkomunikasikan setiap perubahan yang terjadi di sekolah dengan jelas.</li> <li>5. Kepala sekolah mendorong dialog terbuka dalam setiap pertemuan.</li> </ol>	1, 2, 3, 4, 5
		Empati	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah memahami perasaan dan kondisi guru dalam menghadapi tantangan pekerjaan.</li> <li>2. Kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi yang dihadapi guru.</li> <li>3. Kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada guru yang mengalami kesulitan.</li> <li>4. Kepala sekolah mampu menempatkan diri dalam situasi yang dialami guru.</li> <li>5. Kepala sekolah mendengarkan curahan hati guru dengan penuh perhatian.</li> </ol>	6, 7, 8, 9, 10

		Dukungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk terus mengembangkan kemampuan profesional.</li> <li>2. Kepala sekolah mendukung inisiatif guru dalam mengimplementasikan metode pembelajaran inovatif.</li> <li>3. Kepala sekolah memfasilitasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru.</li> <li>4. Kepala sekolah memberikan bantuan ketika guru menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas.</li> <li>5. Kepala sekolah memberikan apresiasi terhadap kinerja guru yang baik.</li> </ol>	11, 12, 13, 14, 15
		Sikap Positif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah selalu bersikap ramah dan santun dalam berkomunikasi.</li> <li>2. Kepala sekolah menghindari komunikasi yang bersifat menyalahkan.</li> <li>3. Kepala sekolah mendorong suasana kerja yang menyenangkan.</li> <li>4. Kepala sekolah menunjukkan optimisme dalam menghadapi berbagai tantangan sekolah.</li> </ol>	16, 17, 18, 19
		Kesetaraan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah memperlakukan semua guru dan tenaga pendidik secara adil.</li> <li>2. Kepala sekolah menghargai pendapat setiap guru tanpa memandang senioritas.</li> <li>3. Kepala sekolah membuka kesempatan yang sama bagi semua guru untuk berkontribusi.</li> </ol>	20, 21, 22, 23

			4. Kepala sekolah tidak membeda-bedakan guru berdasarkan latar belakang.	
	<i>Servant leadership</i> (X2) (Teori Robert K. Greenleaf)	Melayani	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah selalu siap membantu warga sekolah yang mengalami kesulitan</li> <li>2. Kepala sekolah mendahulukan kepentingan sekolah di atas kepentingan pribadi</li> <li>3. Kepala sekolah memberikan perhatian individual kepada guru dan siswa</li> <li>4. Kepala sekolah bersedia memberikan bantuan di luar jam kerja resmi</li> <li>5. Kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan seluruh warga sekolah</li> </ol>	24, 25, 26, 27, 28
		Memberdayakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah mendorong guru untuk mengembangkan potensi diri</li> <li>2. Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan</li> <li>3. Kepala sekolah mendukung inisiatif yang diajukan oleh guru dan siswa</li> <li>4. Kepala sekolah memberikan pendelegasian tugas secara proporsional</li> <li>5. Kepala sekolah memfasilitasi pengembangan kapasitas guru dan siswa melalui pelatihan dan workshop</li> </ol>	29, 30, 31, 32, 33
		Visioner	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah memiliki target dan tujuan yang jelas untuk sekolah</li> <li>2. Kepala sekolah mampu mengarahkan warga sekolah menuju visi bersama</li> </ol>	34, 35, 36, 37, 38

			<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Kepala sekolah selalu mengajak warga sekolah untuk berpikir ke depan</li> <li>4. Kepala sekolah membuat perencanaan strategis jangka panjang</li> <li>5. Kepala sekolah menginspirasi warga sekolah untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi</li> </ol>	
	Penyelesaian Konflik (Y) (Thomas-Kilmann)	Kompetisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah cenderung memaksakan pendapatnya dalam menyelesaikan konflik.</li> <li>2. Kepala sekolah selalu berupaya memenangkan perdebatan tanpa mempertimbangkan pandangan pihak lain.</li> <li>3. Dalam situasi konflik, kepala sekolah mengedepankan kewenangan formal untuk mengambil keputusan.</li> <li>4. Kepala sekolah lebih mementingkan pencapaian tujuan sekolah daripada perasaan individu.</li> </ol>	39, 40, 41, 42
		Kolaborasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siswa di sekolah menunjukkan semangat dalam mengkaji ajaran agama yang mereka anut</li> <li>2. Siswa di sekolah secara aktif terlibat dalam pembacaan kitab suci atau bacaan bernilai agama yang relevan</li> <li>3. Partisipasi siswa dalam kajian agama atau kegiatan yang berkaitan dengan pemahaman ajaran agama meningkat</li> </ol>	43, 44, 45, 46

			4. Sekolah memberikan dukungan yang memadai untuk meningkatkan semangat siswa dalam mengkaji ajaran agama	
		Kompromi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah mengajak semua pihak untuk menyelesaikan konflik bersama-sama</li> <li>2. Setiap konflik diselesaikan dengan mencari solusi yang menguntungkan semua pihak</li> <li>3. Kepala sekolah mendorong dialog terbuka dalam menyelesaikan permasalahan</li> <li>4. Kepala sekolah memfasilitasi pertemuan untuk membahas konflik secara konstruktif</li> <li>5. Setiap pihak diberikan kesempatan untuk mengungkapkan perspektifnya dalam penyelesaian konflik</li> </ol>	47, 48, 49, 50, 51
		Menghindar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah sering mengabaikan konflik yang terjadi di antara warga sekolah.</li> <li>2. Kepala sekolah cenderung menunda penyelesaian masalah yang menimbulkan ketegangan.</li> <li>3. Dalam situasi konflik, kepala sekolah memilih untuk tidak terlibat secara langsung.</li> <li>4. Kepala sekolah mengalihkan pembicaraan ketika menghadapi permasalahan yang sensitif.</li> <li>5. Kepala sekolah menghindari diskusi mendalam terkait konflik yang terjadi di sekolah.</li> </ol>	52, 53, 54, 55, 56

		Akomodasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kepala sekolah lebih sering mengalah untuk meredakan konflik.</li><li>2. Kepala sekolah cenderung menerima usulan dari pihak lain demi menjaga hubungan baik.</li><li>3. Kepala sekolah bersedia menanggalkan kepentingan pribadinya demi kepuasan pihak lain.</li><li>4. Kepala sekolah lebih memilih kompromi meskipun tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan awal.</li></ol>	57, 58, 59, 60
--	--	-----------	--	----------------

## **Lampiran 2**

# **Instrumen Penelitian**

## INSTRUMEN PENELITIAN

### Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman

#### A. Pengantar

Instrumen ini dipergunakan untuk memperoleh penilaian dari Bapak/Ibuk terhadap Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan *Servant leadership* Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik di SMPIT se-Kabupaten Pasaman. Data hasil instrumen ini sangat dibutuhkan sebagai data penelitian tesis. Besar harapan peneliti, Bapak/Ibuk berkenan menjawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Atas bantuan dari Bapak/Ibuk yang telah bersedia menjadi responden, peneliti ucapkan terimakasih.

#### B. Petunjuk

Nyatakan pilihan Anda berdasarkan apa yang Anda rasakan dengan memberi tanda checklist (√) pada setiap pilihan jawaban berikut:

- Skor 5 : Sangat Setuju (SS)  
 Skor 4 : Setuju (S)  
 Skor 3 : Netral (N)  
 Skor 2 : Tidak Setuju (TS)  
 Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

#### C. Contoh Pengisian

No.	Pernyataan	Pilihan Sikap				
		1	2	3	4	5
1.	Saya memahami dengan jelas setiap informasi yang disampaikan kepala sekolah				√	

Bacalah pernyataan di bawah ini dengan benar dan teliti. Ceklislah salah satu dari jawaban di bawah ini sesuai dengan yang Anda rasakan dan lakukan:

No.	Pernyataan	Pilihan Sikap				
		1	2	3	4	5
<b>A. Keterampilan Berkomunikasi (X1)</b>						
Keterbukaan						
1.	Kepala sekolah selalu bersedia mendengarkan pendapat dan masukan dari guru dan tendik					
2.	Kepala sekolah transparan dalam menyampaikan informasi kebijakan sekolah					
3.	Kepala sekolah terbuka menerima kritik dan saran konstruktif dari berbagai pihak.					
4.	Kepala sekolah mengkomunikasikan setiap perubahan yang terjadi di sekolah dengan jelas.					
5.	Kepala sekolah mendorong dialog terbuka dalam setiap pertemuan.					
Empati						
6.	Kepala sekolah memahami perasaan dan kondisi guru dalam menghadapi tantangan pekerjaan.					
7.	Kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi yang dihadapi guru.					
8.	Kepala sekolah memberikan perhatian khusus kepada guru yang mengalami kesulitan.					
9.	Kepala sekolah mampu menempatkan diri dalam situasi yang dialami guru.					
10.	Kepala sekolah mendengarkan curahan hati guru dengan penuh perhatian.					
Dukungan						
11.	Kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru untuk terus mengembangkan kemampuan profesional.					
12.	Kepala sekolah mendukung inisiatif guru dalam mengimplementasikan metode pembelajaran inovatif.					
13.	Kepala sekolah memfasilitasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru.					
14.	Kepala sekolah memberikan bantuan ketika guru menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas.					
15.	Kepala sekolah memberikan apresiasi terhadap kinerja guru yang baik.					
Sikap Positif						

16.	Kepala sekolah selalu bersikap ramah dan santun dalam berkomunikasi.					
17.	Kepala sekolah menghindari komunikasi yang bersifat menyalahkan.					
18.	Kepala sekolah mendorong suasana kerja yang menyenangkan.					
19.	Kepala sekolah menunjukkan optimisme dalam menghadapi berbagai tantangan sekolah.					
<b>Kesetaraan</b>						
20.	Kepala sekolah memperlakukan semua guru dan tenaga pendidik secara adil.					
21.	Kepala sekolah menghargai pendapat setiap guru tanpa memandang senioritas.					
22.	Kepala sekolah membuka kesempatan yang sama bagi semua guru untuk berkontribusi.					
23.	Kepala sekolah tidak membeda-bedakan guru berdasarkan latar belakang.					
<b>B. <i>Servant leadership</i> (X2)</b>						
<b>Melayani</b>						
24.	Kepala sekolah selalu siap membantu warga sekolah yang mengalami kesulitan					
25.	Kepala sekolah mendahulukan kepentingan sekolah di atas kepentingan pribadi					
26.	Kepala sekolah memberikan perhatian individual kepada guru dan siswa					
27.	Kepala sekolah bersedia memberikan bantuan di luar jam kerja resmi					
28.	Kepala sekolah menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan seluruh warga sekolah					
<b>Memberdayakan</b>						
29.	Kepala sekolah mendorong guru untuk mengembangkan potensi diri					
30.	Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan					
31.	Kepala sekolah mendukung inisiatif yang diajukan oleh guru dan siswa					
32.	Kepala sekolah memberikan pendelegasian tugas secara proporsional					
33.	Kepala sekolah memfasilitasi pengembangan kapasitas guru dan siswa melalui pelatihan dan workshop					
<b>Visioner</b>						
34.	Kepala sekolah memiliki target dan tujuan yang jelas untuk sekolah					

35.	Kepala sekolah mampu mengarahkan warga sekolah menuju visi bersama					
36.	Kepala sekolah selalu mengajak warga sekolah untuk berpikir ke depan					
37.	Kepala sekolah membuat perencanaan strategis jangka panjang					
38.	Kepala sekolah menginspirasi warga sekolah untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi					
<b>C. Penyelesaian Konflik (Y)</b>						
Kompetisi						
39.	Kepala sekolah cenderung memaksakan pendapatnya dalam menyelesaikan konflik.					
40.	Kepala sekolah selalu berupaya memenangkan perdebatan tanpa mempertimbangkan pandangan pihak lain.					
41.	Dalam situasi konflik, kepala sekolah mengedepankan kewenangan formal untuk mengambil keputusan.					
42.	Kepala sekolah lebih mementingkan pencapaian tujuan sekolah daripada perasaan individu.					
Kolaborasi						
43.	Siswa di sekolah menunjukkan semangat dalam mengkaji ajaran agama yang mereka anut					
44.	Siswa di sekolah secara aktif terlibat dalam pembacaan kitab suci atau bacaan bernilai agama yang relevan					
45.	Partisipasi siswa dalam kajian agama atau kegiatan yang berkaitan dengan pemahaman ajaran agama meningkat					
46.	Sekolah memberikan dukungan yang memadai untuk meningkatkan semangat siswa dalam mengkaji ajaran agama					
Kompromi						
47.	Kepala sekolah mampu menemukan titik temu dalam setiap perselisihan					
48.	Setiap pihak diminta untuk saling memberikan pengertian					
49.	Kepala sekolah bersikap adil dan tidak memihak dalam menyelesaikan konflik					
50.	Kepala sekolah mendorong musyawarah untuk mencapai mufakat					
51.	Kepala sekolah membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk saling memahami					
Menghindar						

52.	Kepala sekolah sering mengabaikan konflik yang terjadi di antara warga sekolah.					
53.	Kepala sekolah cenderung menunda penyelesaian masalah yang menimbulkan ketegangan.					
54.	Dalam situasi konflik, kepala sekolah memilih untuk tidak terlibat secara langsung.					
55.	Kepala sekolah mengalihkan pembicaraan ketika menghadapi permasalahan yang sensitif.					
56.	Kepala sekolah menghindari diskusi mendalam terkait konflik yang terjadi di sekolah.					
Akomodasi						
57.	Kepala sekolah lebih sering mengalah untuk meredakan konflik.					
58.	Kepala sekolah cenderung menerima usulan dari pihak lain demi menjaga hubungan baik.					
59.	Kepala sekolah bersedia menanggalkan kepentingan pribadinya demi kepuasan pihak lain.					
60.	Kepala sekolah lebih memilih kompromi meskipun tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan awal.					

# **Lampiran 3**

## **Surat Izin Penelitian**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAHMUD YUNUS BATUSANGKAR  
PASCASARJANA**

Jl. Sudirman No. 137 Liris Kaum Batusangkar Telp. (0752) 71150  
Website: www.uinmbatusangkar.ac.id e-mail: info@uinmbatusangkar.ac.id

Nomor : B-163/Un.25/D.1/PP.00.9/12/2024  
Lampiran : 1 Rangkap  
Hal : Mohon Izin Penelitian

18 Desember 2024

Yth. Kepala Sekolah SMP IT Ruhama Baina Annas Pasaman  
di  
Tempat

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Dengan ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang namanya tersebut di bawah ini:

Nama/NIM : Bermawi Nasution/222011009  
Tempat/tanggal Lahir : Kota Nopan Setia, 27 Juli 1977  
Kartu Identitas : No. KTP 1308192707770002  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Alamat : Kota Nopan Setia, Kelurahan Lansek Kadok Barat, Kec. Rao Selatan, Kabupaten Pasaman

Akan melakukan pengumpulan data untuk proses penulisan Tesis Magisternya sebagai berikut:

Judul : Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan Gaya Servant Leadership Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik SMP IT Se-Kabupaten Pasaman  
Lokasi : SMP IT Ruhamah Baina Annas Pasaman  
Waktu : 18 Desember 2024 s/d 18 Januari 2025

Untuk itu diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan memberi izin dalam rangka pelaksanaan penelitian mahasiswa bersangkutan.

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

A.n Direktur  
Wakil Direktur,  
  
Sirajul Munir, M.Pd



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAIMUD YUNUS BATUSANGKAR**  
**PASCASARJANA**

Jl. Stadion No. 137 Lima Katus Batusangkar Telp. (0762) 711101  
 Website: www.uinmbatusangkar.ac.id e-mail: info@uinmbatusangkar.ac.id

Nomor : D/550/Un/25/D/18/P/00/9/12/2024  
 Lampiran : 1 (satu) rangkap  
 Hal : Mohon Izin Penelitian

18 Desember 2024

Yth. Kepala Sekolah SMP IT CMBS Pasaman  
 di  
 Tempat

السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ

Dengan ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang namanya tersebut di bawah ini:

Nama/NIM : Bernawi Nasution/222011009  
 Tempat/tanggal Lahir : Kota Nopan Setia 27 Juli 1977  
 Kartu Identitas : No. KTP 1308192707770002  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Alamat : Kota Nopan Setia, Kelurahan Lansek Kadok Barat, Kec. Rao Selatan, Kabupaten Pasaman

Akan melakukan pengumpulan data untuk proses penulisan Tesis Magisternya sebagai berikut:

Judul : Pengaruh Keterampilan Berkomunikasi dan Gaya Servant Leadership Kepala Sekolah terhadap Penyelesaian Konflik SMP IT Se Kabupaten Pasaman  
 Lokasi : SMP IT CMBS Pasaman  
 Waktu : 18 Desember 2024 s/d 18 Januari 2025

Untuk itu diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan memberi izin dalam rangka pelaksanaan penelitian mahasiswa bersangkutan.

Demikian, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

  
 Direktur  
 Wakil Direktur,  
 Dr. Saiful Munir, M.Pd

**Lampiran 4**  
**Surat Keterangan Selesai Penelitian**



PEMERINTAH KABUPATEN PASAMAN  
YAYASAN AL MADANI PASAMAN  
**SMPIT CAHAYA MADANI**  
*BOARDING SCHOOL*

NPSN : 70040082 Izin Operasional : 01/DPMPPTSP/Dtsdikbud/2023  
Alamat : Jl P2BN Pasape Nagari Durian Tinggi Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman



**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Nomor **634**/SKP/SMPIT-CMBS/XII/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Mardianton,,S.H.,S.Pd.,M.Pd**  
Jabatan : Kepala SMPIT Cahaya Madani Pasaman

Menyatakan bahwa :


Nama : **Bermawi Nasution,S.Pd.I**  
NIM : 222011009  
Tempat / Tgl. Lahir : Kota nopan setia,27 Juli 1977  
Kartu Identitas : No.KTP.1308192707770002  
Proram Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Alamat : Kota Nopan Setia Jorong V Nagari Lansek Kadok  
Kecamatan Rao Selatan, Kabupaten Pasaman

telah selesai melaksanakan penelitian dalam rangka pengambilan data untuk penulisan Tesis yang berjudul "*Pengaruh keterampilan Komonikasi dan gaya servani Leadership Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik Di SMPIT Se Kabupaten Pasaman*" dari 21 Oktober sampai dengan 21 Desember 2024.

Demikianlah surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lubuk Sikaping, 24 Desember 2024

Kepala Sekolah,

  
**MARDIANTON,S.H.,S.Pd.,M.Pd**  
NIPY. 2013 07 1001



PEMERINTAH KABUPATEN PASAMAN  
**SMP ISLAM TERPADU RUHAMA BAINA ANNAS**  
 Jalan. Alimudin Padang Kecamatan Setia, Nagari Lensek Kadok Barat, Kecamatan Rao Selatan,  
 Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat. Kode Pos 26337  
 www.smpistertepaduraha@gmail.com B...smpit08a



### Surat keterangan selesai Penelitian

Nomor :

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Fauzan, S.Pd.M.Pd**  
 Jabatan : Kepala SMP IT Ruhama Baina Annas  
 Alamat sekolah : Kotanopan setia Kenagarian Lensek kadok barat  
 Kecamatan Rao selatan, Kabupaten Pasaman

Menyatakan bahwa :

Nama : **Bermawi Nasution**  
 NIM : 222011009  
 Tempat / Tgl. Lahir : Kota nopan setia/27 Juli 1977  
 Kartu Identitas : No.Ktp.13081972707770002  
 Program studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Alamat : Kota nopan setia,Kenagarian Lensek kadok Barat  
 Kecamatan RaoSelatan, Kabupaten Pasaman

telah selesai melaksanakan penelitian dalam rangka pengambilan data untuk penulisan Tesis yang berjudul "*Pengaruh keterampilan Komunikasi dan gaya servant Leadership Kepala Sekolah Terhadap Penyelesaian Konflik Di SMPIT Se Kabupaten Pasaman*" dari 21 oktober sampai dengan 21 Desember 2024

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Rao, 21 Desember 2024  
 Kepala Sekolah,  
  
**FauzanAzima, S.Pd.I., M.Pd**

# **Lampiran 5**

## **Dokumentasi**



Observasi di SMPIT Cahaya Madani Pasaman



Observasi di SMPIT Masjid Lantai Batu Batusangkar



Observasi di SMPIT Ruhama Baina Annas Pasaman



Observasi di SMPIT Ruhama Baina Annas Pasaman



Observasi di SMPIT Masjid Lantai Batu Batusangkar



Observasi di SMPIT Cahaya Madani Pasaman



Tryout di SMPIT Masjid Lantai Batu  
Batusangkar



Tryout di SMPIT Masjid Lantai Batu  
Batusangkar



Penelitian di SMPIT Cahaya Madani  
Pasaman



Penelitian di SMPIT Ruhama Baina  
Annas Pasaman

**Lampiran 5**  
**Data Hasil Angket**

