

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Konflik yang ada dalam diri seorang baik konflik personal maupun kelompok merupakan hal yang sering muncul. Namun kita tidak bisa menganggap konflik sebagai sesuatu yang negative, ada konflik yang menjadikan pribadi seorang guru lebih bisa menerima keadaan lingkungan sekitar. Konflik terjadi karena adanya interaksi yang disebut komunikasi. Hal ini dimaksudkan apabila ingin mengetahui konflik, berarti harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Konflik tidak selamanya berkonotasi buruk tetapi bisa menjadi sumber pengalaman yang positif. Konflik yang ada dalam diri seseorang, merupakan suatu harapan atau cita-cita yang ingin dicapainya. Tingginya konflik berpengaruh pada kinerja seorang guru pada saat pengambilan keputusan.

Namun dalam mengurangi konflik peran dari seorang pemimpin sangat dibutuhkan karena pemimpin yang tanggap dan berani mengambil keputusan merupakan pemimpin yang dibutuhkan setiap instansi dalam proses penyelesaian konflik. pemimpin atau kepala sekolah sebagai salah satu tenaga pendidikan yang memiliki peran yang sangat penting dalam mengelola sekolah, karena selain kepala sekolah dia juga sebagai menejer, yang tugasnya untuk mengelola setiap fenomena yang terjadi disekolah yang dalam hal ini adalah konflik. Disadari bahwa keberadaan konflik tidak dapat dihindari. Mediasi merupakan salah satu cara untuk menyelesaikan konflik dengan menggunakan pihak ketiga sebagai perantara.

Dalam sebuah institusi layanan pendidikan terjadi kelompok interaksi, baik antara kelompok staf dengan staf, staf dengan guru, staf dengan keluarga dan siswa, staf dengan tata usaha, maupun dengan lainnya yang mana situasi tersebut seringkali dapat memicu terjadinya konflik. Dunia Pendidikan selalu mengadakan inovasi dalam berbagai hal, baik yang menyangkut regulasi dan implementasinya di lapangan, menyiapkan sumber daya (sumber daya manusia atau sumber daya lain), melengkapi fasilitas sarana prasarana, mengganggu pembiayaan, membuat kendali, dan hal lain yang bersifat manajerial organisasi di lingkup pendidikan. Perubahan yang terjadi seringkali membawa dampak ikutan yang salah satunya adalah munculnya konflik dalam berbagai bentuk dan tingkatan. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik.

Demikian halnya dengan kehidupan di sekolah, warga sekolah senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru, seperti implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), perubahan adanya rutinitas tugas yang berlebih sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang. Pengendalian konflik pada tingkat sekolah diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah gaya komunikasi komunikasi interpersonal dan komitmen guru dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat wajar dan dapat dipahami mengingat setiap komponen sekolah mengharapkan sesuatu yang menyenangkan terhadap dirinya maupun orang lain yang diinginkannya. Ketika

sesuatu yang tidak menyenangkan atau sesuatu yang tidak diharapkan terjadi pada dirinya, maka dari situlah awal mula timbulnya konflik. Baik konflik dalam dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Pengendalian konflik dilakukan oleh individu itu sendiri dengan di dukung oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal yang dilakukan oleh kepala sekolah. Komunikasi sangat penting dalam menyelesaikan setiap masalah. Tanpa komunikasi kepala sekolah tidak akan mengetahui bahwa di lingkungannya sedang terjadi konflik, baik kecil maupun besar. Peran kepala sekolah yang penting dalam setiap penyelesaian masalah yang ada.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sering terjadi konflik pada sebagian guru yang ada di SDN Kecamatan Ratolindo. Hal ini ditunjukkan antara lain oleh kurang harmonisnya hubungan antar guru di suatu sekolah maupun antar sekolah, interaksi sosial yang kurang terbina dengan baik, perbedaan status sosial kadang menjadi pemicu konflik. Tngginya beban pekerjaan juga merupakan salah satu pemicu konflik di sekolah. Selain itu, konflik sosial juga sering terjadi pada sebagian guru karena dipicu oleh kesalahpahaman dan kepentingan perseorangan. Namun demikian, para guru belum mengetahui bagaimana cara yang tepat untuk mengelola konflik baik yang ada pada diri mereka maupun di lingkungan sekolah.

Gaya kemimpinan kepala sekolah adalah cara yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya yang ada di sekolah. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya

kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Pemimpin sekolah harus menggunakan segala potensi dan kemampuan yang ada dirinya, dengan segala potensi dan kecerdasannya dalam memanfaatkan lingkungan yang ada. Gaya kepala sekolah dalam memimpin tidak semua sama pasti berbeda antara satu kepala sekolah dengan kepala sekolah lainnya atau disesuaikan dengan kondisi bawahannya. Gaya kepemimpinan pendidikan merupakan cara seorang yang memimpin sebuah sekolah dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbingi semua bawahannya supaya dapat bekerja dengan baik.

Komunikasi yang terjadi antara komponen sekolah dapat dikategorikan sebagai komunikasi interpersonal. Hal ini disebabkan karena individu-individu yang terlibat di dalamnya berkomunikasi secara langsung dan tatap muka tanpa menggunakan perantara media apapun. Disisi lain, keefektifan komunikasi interpersonal adalah karena komunikator dapat menguasai situasi komunikasi yang sedang berlangsung. Salah satu cara bagaimana komunikasi dapat berjalan dengan efektif yaitu komunikasi tatap muka (*face to face communication*). Komunikasi tatap muka dipergunakan apabila komunikator mengharapkan efek perubahan tingkah laku (*behavior change*) dari komunikan (DeVito, 2004:236). Komunikasi ini bila tidak terpelihara dengan baik maka akan menimbulkan konflik. Yang menjadi dasar dalam melakukan interaksi dengan orang lain adalah kemampuan komunikasi interpersonal. Karena sejatinya seorang individu memerlukan orang lain untuk melakukan interaksi dengan sesamanya. Tidak beda jauh dengan komunikasi interperssonal, komitmen kerja juga memiliki pengaruh yang besar terhadap konflik.

Komitmen merupakan suatu keterikatan diri terhadap tugas dan kewajiban sebagai guru yang dapat melahirkan tanggung jawab dan sikap responsive dan inovatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi didalam komitmen tersebut terdapat beberapa unsur antara lain adanya kemampuan memahami diri dan tugasnya, pancaran sikap bathin (kekuatan bathin) kekuatan dari luar dan tanggap terhadap perubahan. Unsur-unsur inilah yang melahirkan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi komitmen seseorang sehingga tugas tersebut dilakukan dengan penuh keikhlasan. Guru yang tidak memiliki komitmen tinggi dalam pelaksanaan pembelajaran akan menimbulkan kecemburuan pada guru lainnya sehingga akan menimbulkan konflik. Dalam sebuah pekerjaan komitmen kerja sangat dibutuhkan untuk mencapai efektifitas kerja dari suatu instansi maupun mampu menjadi individu yang memiliki motivasi berprestasi. Jika seorang guru tidak memiliki komitmen kerja maka hal ini akan berpengaruh pada kinerja guru dan pengendalian konflik yang akan dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi baik antar individu maupun kelompok. Dalam menyikapi komitmen guru, seorang kepala sekolah harus dapat menjadi pemimpin yang dapat memberikan kenyamanan kepada pegawainya dan memiliki gaya kepemimpinan yang efektif sehingga akan mempengaruhi setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan konflik yang terjadi disekolah khususnya yang dialami oleh guru dalam melaksanakan aktivitas pembelajarannya kerap kali terjadi, dan guru mengharapkan adanya penyelesaian yang baik dari diri guru sendiri dan yang perlu dari kepala sekolah, namun kepala sekolah seakan membiarkan konflik yang

dialami guru baik yang diakibatkan beban tugas pembelajaran maupun tugas tambahan yang bersumber dari kepala sekolah, apabila situasi konflik ini dibiarkan tanpa dikelola dengan semestinya akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam setiap permasalahan peran pemimpin sangatlah penting karena dalam pencapaian visi misi dan untuk mengatasi perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal. Apalagi dalam pencapaian visi misi dan tujuan sekolah dasar, harus memiliki kepala sekolah efektif dan dapat mengkoordinasi pegawainya. Akan tetapi beberapa kepala sekolah yang ada di SDN se Kecamatan Ratolindo belum menerapkan gaya kepemimpinan yang telah di adopsi terlebih dahulu oleh pemimpinnya. Kepemimpinan seorang kepala sekolah lebih efektif maka seorang pimpinan lembaga sekolah harus belajar dari berbagai kesalahan yang terjadi baik dimasa lalu dan berusaha untuk memperbaikinya.

Konflik yang tidak dikendalikan dengan baik dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal yang kurang, komitmen kerja yang tidak diterapkan pada setiap guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah belum efektif. hal ini merupakan masalah yang terjadi pada sebagian besar guru dan kepala sekolah yang ada di SD se Kecamatan Ratolindo. Kurang pemahaman tentang hal tersebut menyebabkan tidak akan adanya peningkatan dalam pencapaian tujuan. Sehingga menjadi perhatian bersama bahwa mencapai visi misi sekolah, kepala sekolah, guru maupun siswa harus bekerja keras dalam melakukan pembenahan dalam pencapaian tersebut. Terlebih pada kepala sekolah, untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pribadinya. Dan didukung oleh komponen

yang mendasari pembentukan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang baik. Konflik yang tidak di kelolah dengan baik atau seorang individu tidak dapat mengendalikan konflik yang dia alami maka akan dapat mempengaruhi kinerja. kinerja yang tidak afektif akan menurunkan tingkan percaya diri dari individu tersebut sehingga dalam kasus dalam penyelesaian konflik harus di imbangi komunikasi dan pedenkatan yang baik dengan seorang pemimpin.

Bertitik tolak dari uraian diatas dan fenomena yang telah dipaparkan, maka dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah kemampuan komunikasi interpersonal, komitmen guru dan merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian pengendalian konflik di sekolah.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sering terjadi salah paham antarwarga sekolah;
2. Sering terjadi perbedaan pendapat antar sesama warga sekolah baik dalam pelaksanaan tugas maupun di luar tugas kedinasan yang menjurus pada terjadinya konflik.
3. Interaksi social yang kurang terbina dengan baik di lingkungan sekolah;
4. Masih sering terjadi persaingan yang tidak sehat antarwarga sekolah baik secara internal maupun eksternal;
5. Kehidupan sekolah pada umumnya kurang kondusif;
6. Komunikasi antarwarga sekolah pada umumnya kurang efektif, masih terhambat oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu;

7. Sebagian guru masih mementingkan urusan pribadi daripada sekolah sehingga menimbulkan kecemburuan social bagi warga sekolah lainnya;
8. Sebagian kepala sekolah masih kurang transparan dalam memanaj sekolah sehingga menimbulkan protes dan kritikan sebagian warga sekolah yang mengarah pada konflik vertikal.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada hubungan kausal antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal guru, komitmen kerja guru dan pengendalian konflik.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan indentifikasi masalah, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo?



6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik melalui komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik melalui komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?
2. Pengaruh langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?
3. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo?
4. Pengaruh langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo?
5. Pengaruh langsung komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo?
6. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik melalui komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?
7. Pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik melalui komitmen kerja guru di SDN Kecamatan Ratolindo?

## **F. Manfaat Penelitian**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya bidang administrasi pendidikan. Di samping itu, dapat dijadikan sebagai salah satu acuan bagi peneliti yang secara khusus berkonsentrasi mengkaji masalah yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Sedangkan secara praktis hasil penelitian ini diharapkan:

1. Bagi Dinas Pendidikan, sebagai bahan informasi kepada para pengambil kebijakan tentang pengendalian konflik yang sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi interpersonal, dan komitmen guru.
2. Bagi pengawas pendidikan, hasil penelitian ini menjadi salah satu referensi dalam melakukan pembinaan dan pengembangan profesi guru dalam meningkatkan pengendalian konflik.
3. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini menjadi salah satu acuan dalam meningkatkan pengendalian konflik melalui peningkatan komunikasi interpersonal dan komitmen guru
4. Bagi guru, hasil penelitian ini sebagai bahan informasi kepada guru tentang perlunya upaya peningkatan pengendalian konflik melalui peningkatan komunikasi interpersonal dan komitmen guru.
5. Bagi peneliti, kegiatan penelitian ini menjadi sarana untuk mempertajam cara berpikir ilmiah dalam mengembangkan dan menerapkan konsep manajemen pendidikan di sekolah.