

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Organisasi yang luar biasa adalah organisasi yang berhasil menjadikan disiplin sebagai budaya dalam organisasinya. Organisasi tersebut memiliki orang-orang yang berdisiplin (*disciplines people*), yaitu orang-orang yang tepat dan kompeten di bidangnya; disiplin pemikiran (*disciplines thought*), yaitu sumber daya manusia dalam organisasi tersebut berpikir, menyelesaikan masalah dan menentukan tindakan yang tepat bagi kepentingan organisasi; dan disiplin kerja (*disciplines action*), yaitu sumber daya manusia dalam organisasi tersebut mempunyai sikap bersedia dan sadar melaksanakan tugasnya, serta ikut menjaga organisasi dengan segala tujuannya. Melalui budaya disiplin orang-orang tersebut menghasilkan kinerja yang luar biasa. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Collins:

*All companies have a culture, some companies have discipline, but few companies have a culture of discipline. When you have disciplined people, you don't need hierarchy. When you have disciplined thought, you don't need bureaucracy. When you have disciplined action, you don't need excessive controls. When you combine a culture of discipline with an ethic of entrepreneurship, you get the magical alchemy of great performance.*<sup>1</sup>

Pendapat di atas menjelaskan bahwa meski setiap organisasi memiliki budaya masing-masing, namun tidak semua memiliki budaya disiplin yang menjadi sumber energi sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk menghasilkan kinerja yang luar biasa sebagaimana dikemukakan Luthans bahwa disiplin sangat baik untuk proses kreativitas, dan bahwa kreativitas hanya bisa hanya akan terjadi dengan disiplin yang baik.<sup>2</sup> Luthans menambahkan bahwa disiplin kerja dapat timbul karena : 1) *Self discipline*. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah

---

<sup>1</sup> J. Collins, *Good to Great* (New York: Harper Collins Publishing, 2001), 12.

<sup>2</sup> F. Luthan, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw Hill, 2011), 267.

menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku, dan 2) *Command discipline*.<sup>3</sup> Setiap organisasi, pasti menginginkan jenis disiplin yang pertama, yaitu disiplin yang datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar.

Uraian di atas menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi seringkali hanya menuntut disiplin kerja yang tinggi pada para pegawai, tanpa melihat faktor-faktor yang mempengaruhi. Padahal faktor mendasar dalam menunjang disiplin kerja seperti faktor internal (*self-discipline*) dan faktor eksternal (*command discipline*) harus diperhatikan oleh para manajer dalam membangun budaya disiplin di dalam organisasinya.

Budaya disiplin menjadi sangat penting, terutama ketika isu peningkatan mutu kehidupan bangsa dalam menghadapi persaingan global, di mana manusia, sebagai salah satu unsur dalam komponen instrumental input merupakan faktor penting sebagai penentu pencapaian tujuan pendidikan nasional, karena sesungguhnya terwujud tujuan itu sangat tergantung kepada orang-orang yang terlibat langsung dalam proses pencapaiannya (*the man behind the gun*).

Berkaitan dengan komponen sistem pendidikan, kepala sekolah dan guru merupakan unsur pendidikan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Pentingnya keberadaan kepala sekolah dan guru adalah karena prestasi belajar peserta didik (sebagai salah satu indikator penting mutu pendidikan) sangat ditentukan oleh apa yang dilakukan keduanya dan terjadi di lingkungan sekolah dan di dalam kelas.

Kepala sekolah dan guru harus menyadari bahwa sekolah sebagai satu sistem sosial merupakan organisasi yang dinamis dan tempat berlangsungnya komunikasi secara aktif yang melibatkan dua orang atau lebih yang saling berkomunikasi untuk mencapai tujuan. Beberapa hal yang menarik dalam

---

<sup>3</sup> F. Luthan, *Organizational Behaviour*, 218.

membicarakan sekolah sebagai satu sistem sosial adalah dimensi-dimensi yang terdapat di dalamnya, serta konflik yang terjadi di dalamnya.

Hasil studi pendahuluan tentang disiplin mengajar terkait kehadiran guru dalam pembelajaran selama tiga tahun terakhir berdasarkan data dokumen SMA PGRI Tanjungsiang untuk mengetahui gambaran disiplin kerja guru diketahui sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Kehadiran Guru di Sekolah

<b>Tahun Pelajaran</b>		
<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
<b>TPH</b>	<b>TPH</b>	<b>TPH</b>
65%	68%	70%

Sumber: Data Sekolah SMA PGRI Tanjungsiang

Keterangan : TPTH = Total Persentase Hadir

Data di atas juga dapat dijadikan indikator bahwa guru-guru belum menunjukkan disiplin yang tinggi terkait kehadiran mereka di sekolah secara tepat waktu, masuk dan keluar kelas dalam melaksanakan tugas mengajar konsisten dengan jadwal yang telah ditetapkan dan menggunakan waktu secara efektif dalam aktivitas pembelajaran.

Ketidaksiplinan guru juga ditunjukkan dengan masih adanya guru-guru yang tidak hadir dalam kegiatan-kegiatan sekolah seperti perayaan-perayaan hari besar keagamaan maupun kegiatan sekolah lain.

Hasil studi pendahuluan juga menunjukkan bahwa komunikasi yang dijalin kepala sekolah dengan guru-guru dapat dikatakan kurang baik. Hal ini ditandai dengan tidak adanya sikap terbuka kepala sekolah terhadap permasalahan yang dihadapi guru-guru. Hal lain yang menjadi indikator adalah belum adanya dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah berupa pemberian *reward* bagi guru-guru yang berprestasi. Ini yang kemudian menjadi faktor penting yang mempengaruhi kedisiplinan guru.

Di lapangan juga ditemukan fakta bahwa ternyata kepala sekolah jarang mengapresiasi guru yang hadir tepat waktu. Hal tersebut menandakan bahwasanya manajemen konflik yang dibangun kepala sekolah tidak begitu baik.

Ini juga ditandai dengan sikap kepala sekolah yang kurang kooperatif ketika terjadi kasus *bullying* di sekolah.

Menurut Hasibuan di antara faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahannya. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat semua pegawainya.<sup>4</sup> Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini jelas akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada suatu instansi. Sebagai seorang administrator atau manajer kepala sekolah dalam melaksanakan tugas tentu dengan berkomunikasi agar dapat menggerakkan organisasi mencapai tujuan dan sekaligus terlaksananya fungsi-fungsi manajerialnya. Menurut Handoko pentingnya seorang manajer berkomunikasi dengan baik karena sebagian besar manajer mencurahkan sebagian proporsi waktunya untuk berkomunikasi.<sup>5</sup> Lebih lanjut Ardiansyah mengatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.<sup>6</sup> Hal yang sama dikemukakan oleh Joski dalam jurnalnya yang mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja guru dengan persentase sebesar 12,3%.<sup>7</sup>

Komunikasi antar personal di sekolah memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan sekolah. Hubungan ini dapat dipahami dari Robbins yang menyatakan bahwa “*among effective managers (defined in terms of quantity and quality of their performance and the satisfaction and commitment of employees), communication made the largest relative contribution and networking the least*”;<sup>8</sup> (di antara manajer-manajer yang efektif baik dari segi kuantitas maupun kualitas kinerja mereka serta kepuasan dan komitmen para pegawai, komunikasi

---

<sup>4</sup> M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 194.

<sup>5</sup> H. Handoko, *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2010), 271.

<sup>6</sup> Dimas Okta Ardiansyah, *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan* (Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No. 1, Januari 2016), 16

<sup>7</sup> Vincento Calvin Joski, *The Influence of Organization Communication to Teacher's Performance in Regina Pacis Senior High School* (e-Proceeding of Management Vol. 2 No. 2, Agustus 2015 ISSN: 2355-9357)

<sup>8</sup> S.P. Robbins, *Organizational Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 43.

memiliki peranan terbesar). Pernyataan ini menjelaskan bahwa organisasi sekolah yang terdiri atas sejumlah orang, yang memiliki saling, ketergantungan, memerlukan koordinasi, dan koordinasi mensyaratkan adanya komunikasi yang efektif antar personal dalam meningkatkan kinerja mereka.

Keharmonisan hubungan anggota sekolah dengan adanya komunikasi yang baik dari kepala sekolah ditunjukkan ketika mengkomunikasikan tugas-tugas yang harus dilaksanakan guru, ketika memberikan informasi baru, mengajak, memberi perintah, mengatur, menggerakkan, membimbing, menegur dan lain- lain. Aktivitas komunikasi kepala sekolah tentu harus diimbangi dengan kemampuan dan keterampilan dalam berkomunikasi serta dengan melakukan strategi dan gaya komunikasi yang tepat.

Sekolah dapat dipandang bagaikan sebuah keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggota sekolah. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan bahkan sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan pada konflik. Kehadiran konflik dalam suatu organisasi sering menimbulkan ketegangan, namun demikian, konflik diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Konflik di organisasi sekolah dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat juga menurunkan kinerja mengajar guru jika tidak dikendalikan sebagaimana mestinya. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Robbins bahwa konflik merupakan kekuatan menuju perubahan positif di dalam suatu organisasi. Pandangan modern tentang konflik menjelaskan bahwa konflik dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi.. Konflik adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari *interpersonal experience*, oleh karena itu konflik dapat dihindari. Karena dapat dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan memberikan perbaikan organisasi ke arah yang lebih baik. Konflik tidak selalu merugikan organisasi selama konflik ditangani dengan baik maka konflik akan: 1) mengarah ke inovasi dan perubahan, 2) memberi tenaga kepada orang bertindak, 3) menyumbangkan

perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi, dan 4) merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi.<sup>9</sup>

Berangkat dari pemikiran bahwa kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, maka kinerja guru merupakan pelaksanaan kerja seorang guru sesuai dengan tugas-tugas yang diembannya. Tugas-tugas guru pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru seperti bagaimana menguasai bahan pembelajaran, mengelola program pembelajaran, menguasai landasan pembelajaran, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi siswa, mengelola administrasi sekolah, dan memahami prinsip-prinsip dan penafsiran hasil-hasil penelitian guna keperluan pembelajaran .

Salah satu indikator peningkatan kinerja adalah meningkatnya kedisiplinan kerja. Disiplin kerja pegawai merupakan cermin sikap dan pribadi guru yang mereka tampilkan dalam mematuhi segala aturan dalam sekolah. Disiplin kerja pegawai dalam organisasi merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena dengan kondisi yang penuh dengan disiplin pegawai dapat diharapkan menjadi tonggak dasar yang tangguh pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Disiplin merupakan kondisi dalam suatu organisasi di mana para karyawan mengikuti aturan-aturan dan berperilaku sesuai standar-standar yang dapat diterima dalam organisasi).<sup>10</sup> Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah “suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi”. Artinya, sikap dan perilaku untuk mentaati peraturan organisasi muncul dari dalam dirinya. Niat juga dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan aturan-aturan. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan, dan kehendak untuk mentaati peraturan. Sikap guru dalam mentaati peraturan untuk

---

<sup>9</sup> S.P. Robbins, *Organizational Behaviour*, 481.

<sup>10</sup> DeCenzo, *et. al.*, *Fundamentals of Human Resource Management* (San Diego: John Willey, 2010), 07.

menegakkan kedisiplinan atau dapat disebut sebagai komitmen kerja, akan lahir dan tercipta apabila ada penciptaan suasana yang dibuat oleh kepala sekolah.

Kenyataan yang penulis lihat dan temui di lapangan pada Sekolah Menengah Atas PGRI Tanjungsang Kabupaten Subang terdapat indikasi masih rendahnya disiplin kerja guru yang ditandai masih terdapat beberapa guru yang hadir di sekolah tidak tepat waktu. Hal tersebut bisa jadi disebabkan oleh ketidaknyamanan mereka dengan suasana di sekolah, adanya perbedaan perlakuan, serta belum adanya sistem *reward* and *punishment* dalam menegakkan disiplin kerja di sekolah. Kondisi tersebut mungkin saja terjadi karena kurang efektifnya komunikasi antar personal antara kepala sekolah maupun antar guru dan terdapatnya konflik antar personal.

Konflik sudah terjadi dalam diri manusia mulai dari pertama kali manusia di ciptakan. Hal tersebut telah dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam surat Al Israa': 61

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ قَالَ ءَأَسْجُدُ لِمَنْ خَلَقْتُ  
 طِينًا ٦١

“Dan (ingatlah), tatkala Kami berfirman kepada para malaikat: "Sujudlah kamu semua kepada Adam", lalu mereka sujud kecuali iblis. Dia berkata: "Apakah aku akan sujud kepada orang yang Engkau ciptakan dari tanah?"

Kemudian konflik berlanjut pada zaman jahilliyah yaitu pada masa Rasulullah SAW dan terus berlanjut hingga zaman yang intelektualitas dan modern seperti saat ini, selalu saja konflik terjadi. Entah sampai kapan konflik akan dapat terhapuskan dan tidak akan pernah berakhir dalam kehidupan.

Jika konflik-konflik yang timbul dibiarkan berlarut dan membesar. Hal ini tentunya menciptakan iklim kerja sekolah yang tidak sehat dan kurang harmonisnya hubungan antara kepala sekolah dan guru dan antara guru dengan guru sendiri. Hal tersebut akan berdampak pada menurunnya kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Produktivitas kerja akan baik, bila didukung oleh suasana iklim sekolah yang nyaman, kondusif dan kompetitif. Situasi ini

mendorong guru lebih bergairah, berdisiplin dan memberikan kinerja yang baik dalam mengajar. Bila suasana iklim sekolah tidak mendukung, kepala sekolah bersikap acuh terhadap guru yang rajin dan yang malas, guru sering mangkir atau datang terlambat, mengurangi jam mengajar kepada siswa, hal ini akan berdampak pada pekerjaan atau kinerja guru yang menurun. Hal ini sebagaimana yang diungkap oleh Robbins, "...karyawan tidak loyal, karyawan mengabaikan seperti mangkir atau datang terlambat, mengurangi kualitas dan kuantitas kerja serta tingkat kesalahan pekerjaan meningkat, pada akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun".<sup>11</sup> Untuk menghindari hal ini perlu adanya penegakkan disiplin oleh kepala sekolah agar tercipta budaya disiplin yang mampu menciptakan sikap guru yang baik, tingkat kedisiplinan guru yang positif dan kinerja guru yang meningkat. Penciptaan tersebut akan terealisasi bila kepala sekolah menerapkan strategi yang tepat disertai dengan komunikasi yang efektif sehingga diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman di sekolah yang pada akhirnya akan menumbuhkan sikap, kedisiplinan dan kinerja guru yang baik dan positif dalam kegiatan proses pembelajaran di sekolah.

Mengacu pada permasalahan yang terjadi pada menurunkannya disiplin kerja dan produktivitas guru yang disebabkan kurang harmonisnya hubungan kepala sekolah dan guru dan antar guru, kemampuan kepala sekolah dalam mengelola serta rendahnya disiplin kerja beberapa guru berakibat pada terjadinya disharmoni di dalam organisasi yang berdampak pada pada kinerja sekolah secara keseluruhan sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk tesis yang berjudul "Pengaruh komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang akan di teliti adalah sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> S.P. Robbins, *Organizational Behaviour*, 12.



1. Bagaimana komunikasi kepala sekolah di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang?
2. Bagaimana manajemen konflik kepala sekolah di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang?
3. Bagaimana disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang?
5. Bagaimana pengaruh manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

1. Komunikasi kepala sekolah di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang
2. Manajemen konflik kepala sekolah di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang
3. Disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang
4. Pengaruh komunikasi terhadap disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang
5. Pengaruh manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang
6. Pengaruh komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA PGRI Tanjungsiang Kabupaten Subang

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan secara Teoritis

Hasil Penelitian ini secara teoretis diharapkan dapat memberikan khasanah keilmuan di bidang pembelajaran, khususnya bagi Manajemen Pendidikan dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah

2. Kegunaan secara Praktis

- a. Bagi civitas Sekolah Menengah Atas PGRI Tanjungsiang Subang, sebagai sumbangan pemikiran untuk meningkatkan kinerja organisasi di Sekolah Menengah Atas PGRI Tanjungsiang Subang.
- b. Bagi kepala Sekolah Menengah Atas PGRI Tanjungsiang Subang, hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan untuk meningkatkan komunikasi, manajemen konflik, dan komitmen kerja untuk meningkatkan disiplin kerja guru.
- c. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian yang sama di masa yang akan datang, hasil penelitian ini semoga dapat menjadi referensi.