

BAB I

PENDHULUAN

A. Latar Belakang Masalah Penelitian

Komunikasi dalam sebuah organisasi dinilai sangat penting, sebagai cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh karena itu komunikasi menjadi sebuah jembatan dalam segala aspek organisasi sebagai kesamaan makna dalam mencapai puncak kesuksesan. Salah satu organisasi yang penting adalah lembaga pendidikan atau sekolah, karena sekolah merupakan lembaga yang memiliki tujuan pendidikan yang tidak dapat dipisahkan dari tujuan hidup manusia sebab pada hakekatnya pendidikan merupakan alat untuk mencapai tujuan hidup manusia.¹

Manajemen sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen menurut Edi Santoso dan Lilin Budiati dalam bukunya Manajemen Konflik “manajemen sebagai seni, dalam praktik manajemen, aspek seni senantiasa melekat, yakni seni dalam berkomunikasi dan seni dalam berkepemimpinan.” Intinya ungkapan perasaan seorang dalam praktik manajemen yang dituangkan dalam kreasi bentuk gerak, rupa, nada, atau syair yang mengandung unsur-unsur keindahan.²

Organisasi yang baik yaitu 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;

¹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Eduka, 2009), 52.

² Edi Santoso dan Lilin Budiati, *Manajemen Konflik*, (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka 2017), 15.

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 sangat luar biasa. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh 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.*³

Berdasarkan Pendapat di atas bahwa 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 sangat luar biasa. Sejalan dengan pendapat Luthans bahwa disiplin sangat baik untuk proses kreativitas, dan bahwa kreativitas hanya bisa hanya akan terjadi dengan disiplin yang baik.⁴

Luthans menambahkan bahwa disiplin kerja dapat timbul karena: 1) *Self discipline*. Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku, dan 2) *Command discipline*.⁵ Setiap organisasi, pasti menginginkan jenis disiplin yang pertama, yaitu disiplin yang datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan menunjukkan bahwa disiplin lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar.

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. instrumental input merupakan faktor penting sebagai penentu pencapaian

³ J. Collins, *Good to Great* (New York: Harper Collins Publishing, 2001), 12.

⁴ F. Luthan, *Organizational Behaviour* (New York: McGraw Hill, 2011), 267

⁵ F. Luthan, *Organizational Behaviour*, 218

tujuan pendidikan nasional, karena sesungguhnya terwujud tujuan itu sangat tergantung kepada orang-orang yang terlibat langsung dalam proses pencapaiannya (*the man behind the gun*).

Berdasarkan dengan komponen sistem pendidikan, kepala sekolah, guru, Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan semua *stakeholder* yang ada merupakan unsur pendidikan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Pentingnya keberadaan kepala sekolah dan Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang memegang peran penting dalam meningkatkan pelayanan sekolah.

Terkait dengan hal tersebut maka Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah perlu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, serta harus menyadari bahwa sekolah sebagai satu sistem sosial. 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.

Sejalan dengan syarat pelaksanaan tugas dan fungsi diatas, maka Kepala Sekolah membuat peraturan, tata tertib, kewajiban yang harus dilaksanakan, dan mengandung sanksi jika tidak ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dilihat dari Surat Keputusan Kepala Sekolah SMP Plus Bandung Timur dalam bentuk tertulis yang berlaku untuk semua Pendidik dan Tenaga Kependidikan tanpa terkecuali. Peraturan, tata tertib, kewajiban serta sanksi di SMP Plus Bandung Timur mencakup :

Tabel 1.1

Deskripsi Aturan Sekolah SMP Plus bandung Timur

Kewajiban	Deskripsi
Kehadiran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap pegawai Tata Usaha dan guru hadir disekolah setiap hari (Senin s/d sabtu yaitu dan jam 06.45 s/d 14.00 2. Setiap pegawai Tata Usaha dan guru harus melakukan absen menggunakan sidik jari pada waktu datang dan waktu pulang. 3. Apabila berhalangan hadir harus mohon ijin

	<p>secara tertulis kepada kepala sekolah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Apabila mohon ijin lebih dari tiga hari agar mengajukan permohonan cuti kepada kepala sekolah. 5. Apabila berhalangan hadir karena sakit lebih dari 2 hari, agar disertai surat keterangan dari dokter atau rumah sakit. 6. Apabila terlambat hadir / meninggalkan sekolah pada jam kerja harus melapor atau minta ijin kepada kepala sekolah. 7. Cuti pegawai sesuai jatah cuti yang diberikan sesuai peraturan berlaku. 8. Tanpa ijin kepala sekolah atau guru piket yang bertugas , guru tidak diperkenankan meninggalkan sekkolah sebelum mengajar selesai 9. Guru yang sakit atau alasan tertentu diperkeknakan meninggalkan sekolah setelah yang bersangkutan melaporkan kepada kepala sekolah atau guru piket 10. Guru tidak dibenarkan meninggalkan kelas sebelum pergantian jam pelajaran 11. Guru tidak dibenarkan waktu jam istirahat meninggalkan sekolah tanpa sepengetahuan guru piket dan Kepala Sekolah tanpa izin dari kepala sub bagian tata usaha pegawai dilarang meninggalkan sekolah
Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua pegawai harus membuat program kerja menurut tugas-tugas yang direncanakan 2. Pegawai melaksanakan tugasnya dengan tertib, rapi dan penuh rasa tanggung jawab dengan tugasnya 3. Semua pegawai aktif dalam melaksanakan kegiatan sekolah seperti, upacara bendera dan upacara hari besar nasional 4. Semua pegawai wajib menjadi contoh yang baik dalam : <ul style="list-style-type: none"> • Tingkah laku • Tutur kata • Tata rias 5. Semua pegawai harus ikut menjaga nama baik sekolah.
Pakaian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap pegawai haus berpakaian rapi, dan pantas dengan ketentuan pakaian <ul style="list-style-type: none"> • senin berpakaian baju hitam putih • selasa dan rabu memakai batik

	<ul style="list-style-type: none"> • Kamis baju PGRI • Jumat baju muslimah dan koko • Sabtu baju olahraga
Pemeliharaan Kebersihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semua pegawai wajib melaksanakan 5K 2. Seluruh guru dan staf hendaknya turut berpartisipasi dalam memelihara kebersihan sekolah sesuai dengan bidang tugas dan tanggungjawabnya 3. Guna memperlancar pengelolaan sampah yang dilakukan petugas kebersihan, diwajibkan membuang sampah pada tempat yang sudah disediakan.

Sumber: Data Sekolah SMP Plus Bandung Timur

Sejalan dengan aturan yang dibuat sekolah untuk penegakkan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan SMP Plus Bandung Timur, ada hal yang menarik dalam membicarakan sekolah sebagai satu sistem sosial yaitu tentang dimensi-dimensi yang terdapat di dalamnya, peraturan dibuat untuk dipatuhi, larangan dibuat untuk dijauhi hal ini tidak menutup kemungkinan terjadinya konflik di dalamnya.

Berdasarkan hasil Observasi awal menunjukkan Kehadiran Pendidik dan Tenaga Kependidikan di sekolah selama tiga tahun terakhir berdasarkan data dokumen SMP Plus Bandung Timur untuk mengetahui gambaran disiplin kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan diketahui sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Kehadiran Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tahun Pelajaran		
2017/2018	2018/2019	2019/2020
TPH	TPH	TPH
75 %	78 %	85 %

Sumber: Data Sekolah SMP Plus Bandung Timur

Keterangan : TPTH = Total Persentase Hadir

Berdasarkan data di atas dapat dijadikan indikator bahwa masih kurangnya kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan terkait kehadiran di sekolah. Hal ini dilihat dari masuk dan keluar kantor dalam melaksanakan tugas kurang konsisten, dan masih adanya Pendidik dan Tenaga

Kependidikan yang tidak hadir dalam kegiatan sekolah seperti perayaan-perayaan hari besar keagamaan maupun kegiatan sekolah lain.

Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa kurangnya komitmen dan disiplin terhadap aturan yang telah dibuat bersama sehingga ada beberapa hal yang tidak terselesaikan dengan baik sehingga menyebabkan terjadinya konflik.

Di lapangan juga ditemukan fakta yaitu terdapat Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang telat datang, menolak dan menghindar dengan berbagai alasan ketika di tunjuk sebagai Pembina upacara, terjadinya miskomunikasi antara kepala sekolah dengan Pendidik dan Tenaga Kependidikan terkait aturan sehingga dibutuhkan evaluasi dari program yang telah dibuat.

Sejalan dengan pendapat Menurut di antara faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adanya hubungan yang kurang harmonis antara pimpinan dan bawahannya. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat semua bawahannya.⁶

Mengacu pendapat hasibuan diatas, 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.

Sejalan dengan pendapat Handoko pentingnya seorang manajer berkomunikasi dengan baik karena sebagian besar manajer mencurahkan sebagian proporsi waktunya untuk berkomunikasi.⁷ Lebih lanjut Ardiansyah

⁶ M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 194.

⁷ H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2010), 271.

mengatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.⁸

Hal yang sama dikemukakan oleh Joski dalam jurnalnya yang mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai / Pendidik dan Tenaga Kependidikan dengan persentase sebesar 12,3%.⁹ 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”*;¹⁰ (di antara manajer-manajer yang efektif baik dari segi kuantitas maupun kualitas kinerja mereka serta kepuasan dan komitmen para pegawai, komunikasi 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, ketika memberikan informasi baru, mengajak, memberi perintah, mengatur, menggerakkan, membimbing, menegur dan lain- lain.

Mengacu komunikasi yang efektif diatas, maka aktivitas komunikasi kepala sekolah tentu harus diimbangi dengan kemampuan dan keterampilan dalam berkomunikasi serta melakukan strategi dan gaya komunikasi yang tepat. Sekolah dapat dipandang bagaikan sebuah keluarga yang

⁸ Dimas Okta Ardiansyah, *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan* (Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 3 No. 1, Januari 2016), 16

⁹ Vincenzo Calviny 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)

¹⁰ S.P. Robbins, *Organizational Behaviour* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), 43.

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 semua yang terlibat di dalam sekolah tersebut dari mulai mengajar guru, dan tenaga kependidikan lainnya 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.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Robbins 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.¹¹

Berangkat dari pemikiran bahwa Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah merupakan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan persyaratan pekerjaan, maka Pendidik dan Tenaga Kependidikan merupakan pelaksanaan kerja seorang administrator sesuai dengan tugas-tugas yang diembannya.

¹¹ S.P. Robbins, *Organizational Behaviour*, 481.

Berdasarkan hal diatas, maka tugas-tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada prinsipnya terkandung dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Pendidik dan Tenaga Kependidikan seperti sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah/Madrasah menjelaskan bahwa Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah/madrasah terdiri atas kepala sekolah/madrasah, pelaksana urusan, dan petugas layanan khusus. Pelaksana Urusan meliputi pelaksana urusan: administrasi kepegawaian, administrasi keuangan, administrasi sarana prasarana, administrasi humas, administrasi persuratan dan kearsipan, administrasi kesiswaan, administrasi kurikulum, dan administrasi umum untuk SMP/MTS/SMPLB.

Petugas layanan khusus, meliputi penjaga sekolah, tukang kebun, pengemudi dan pesuruh. Berdasarkan peraturan tersebut, untuk dapat diangkat sebagai Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah/Madrasah mencakup kompetensi kepribadian, sosial, teknis, dan manajerial. Pelaksana Urusan meliputi kompetensi kepribadian, sosial, dan teknis pelaksana urusan, sedangkan Petugas Layanan Khusus mencakup kompetensi kepribadian, sosial, dan teknis petugas layanan khusus.

Panduan Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah/Madrasah disusun sebagai acuan bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah/madrasah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Berdasarkan kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah Salah satu indikator peningkatan kinerja adalah meningkatnya kedisiplinan dalam kerja dan tanggung jawab yang telah di tugaskan oleh atasan/kepala sekolah. Disiplin kerja pegawai merupakan cermin sikap dan pribadi pegawai/Pendidik dan Tenaga

Kependidikan 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 Pendidik dan Tenaga Kependidikan mengikuti aturan-aturan dan berperilaku sesuai standar-standar yang dapat diterima dalam organisasi).¹²

Mengacu pada kedisiplinan sebagai kinerja dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja merupakan “suatu sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan 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 pegawai dalam mentaati peraturan untuk 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 Pertama Plus Bandung Timur Kabupaten Bandung terdapat indikasi masih rendahnya disiplin kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang ditandai masih terdapat beberapa Pendidik dan Tenaga Kependidikan 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

¹² DeCenzo, *et. al.*, *Fundamentals of Human Resource Management* (San Diego: John Willey, 2010), 07.

maupun antar Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan terdapatnya konflik antar personal.

Konflik sudah terjadi dalam diri manusia mulai dari pertama kali manusia di ciptakan. Hal tersebut yang berkaitan dengan ke adaan di atas telah dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam surat An-Nisaa': 59

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ط ۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِىْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ؕ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا



“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

Merujuk tentang konflik dari ayat diatas, 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 Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan antara Pendidik dan Tenaga Kependidikan dengan Pendidik dan Tenaga Kependidikan sendiri. Hal tersebut akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai sebagai Pendidik dan Tenaga Kependidikan maupun tenaga pengajar dalam melaksanakan proses pembelajaran dan bekerja.

Produktivitas kerja akan baik, bila didukung oleh suasana iklim sekolah yang nyaman, kondusif dan kompetitif. Situasi ini mendorong pegawai Pendidik dan Tenaga Kependidikan lebih bergairah, berdisiplin dan memberikan kinerja yang baik dalam bekerja. Bila suasana iklim sekolah tidak mendukung, kepala sekolah bersikap acuh terhadap pegawai 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, “Pendidik dan Tenaga Kependidikan tidak loyal, Pendidik dan Tenaga Kependidikan mengabaikan seperti mangkir atau datang terlambat, mengurangi kualitas dan kuantitas kerja serta tingkat kesalahan pekerjaan meningkat, pada akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun”.¹³

Untuk menghindari hal ini perlu adanya penegakkan disiplin oleh kepala sekolah agar tercipta budaya disiplin yang mampu menciptakan sikap pegawai/Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang baik, tingkat kedisiplinan yang positif dan kinerja 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 menurunnya disiplin kerja dan produktivitas yang disebabkan kurang harmonisnya hubungan kepala sekolah dan pegawai/Pendidik dan Tenaga Kependidikan serta tenaga pengajar, kemampuan kepala sekolah dalam mengelola serta rendahnya disiplin kerja beberapa Pendidik dan Tenaga Kependidikan berakibat akan terjadinya ke tidak harmonisan di dalam organisasi yang berdampak pada pada kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah secara keseluruhan. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk tesis yang berjudul “Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah”.

¹³ S.P. Robbins, *Organizational Behaviour*, 12.

B. Rumusan Masalah Penelitian

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

1. Bagaimana gambaran dan analisis komunikasi kepala sekolah di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana gambaran dan analisis manajemen konflik kepala sekolah di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana gambaran dan analisis disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
4. Bagaimana pengaruh pelaksanaan komunikasi kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
5. Bagaimana pengaruh pelaksanaan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
6. Bagaimana pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
7. Bagaimana peningkatan disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Komunikasi kepala sekolah di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung
2. Manajemen konflik kepala sekolah di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
3. Disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

4. Pengaruh pelaksanaan komunikasi Kepala Sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
5. Pengaruh pelaksanaan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
6. Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.
7. peningkatan disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan di SMP Plus Bandung Timur dan di SMP diharapkan berguna bagi beberapa pihak baik teoritis atau praktis. Beberapa kegunaan tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Bagi peneliti
Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah dapat membantu pengalaman peneliti dalam mengetahui Pendidik dan Tenaga Kependidikan di sekolah.
 - b. Bagi sekolah
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih ilmu pengetahuan khususnya untuk lembaga pendidikan SMP Plus bandung Timur dalam mengembangkan Khazanah ilmu pengetahuan.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Bagi peneliti
Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan

sekolah diharapkan dapat meningkatkan wawasan khasanah keilmuan sebagai bekal untuk menjadi insan yang profesional.

- b. Bagi Tenaga Kependidikan atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah diharapkan dapat membantu Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah dalam memahami tugas dan fungsi secara menyeluruh sehingga berpengaruh pada perubahan layanan di sekolah menjadi lebih baik lagi.
- c. Sekolah Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah sehingga dapat membantu Pendidik dan Tenaga Kependidikan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien sesuai dengan tugas pokok masing-masing.
- d. Peneliti lain Pengaruh pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan studi dan referensi untuk penelitian lebih lanjut khususnya dalam peningkatan kinerja yang inovatif dan efektif.

E. Kerangka Pemikiran

Merujuk pada latar belakang diatas salah satu permasalahan yang terjadi pada Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah yaitu tentang beberapa permasalahan kompetensi kepribadian diantaranya masih kurangnya disiplin kerja serta ketuntasan kerja yang harus selesai tepat waktu. Untuk itu dibutuhkan upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut salah satunya dengan pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap ketuntasan tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan sekolah.

Berdasarkan upaya diatas, untuk mengetahui keberhasilan suatu program kepala sekolah tidak hanya cukup berdasarkan pada penelitian disiplin waktu saja, namun harus menyeluruh serta menjangkau terhadap desain program dan implementasi program kepala sekolah. Evaluasi program tersebut dapat disusun menggunakan model evaluasi yang dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam yaitu model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, dan product*).

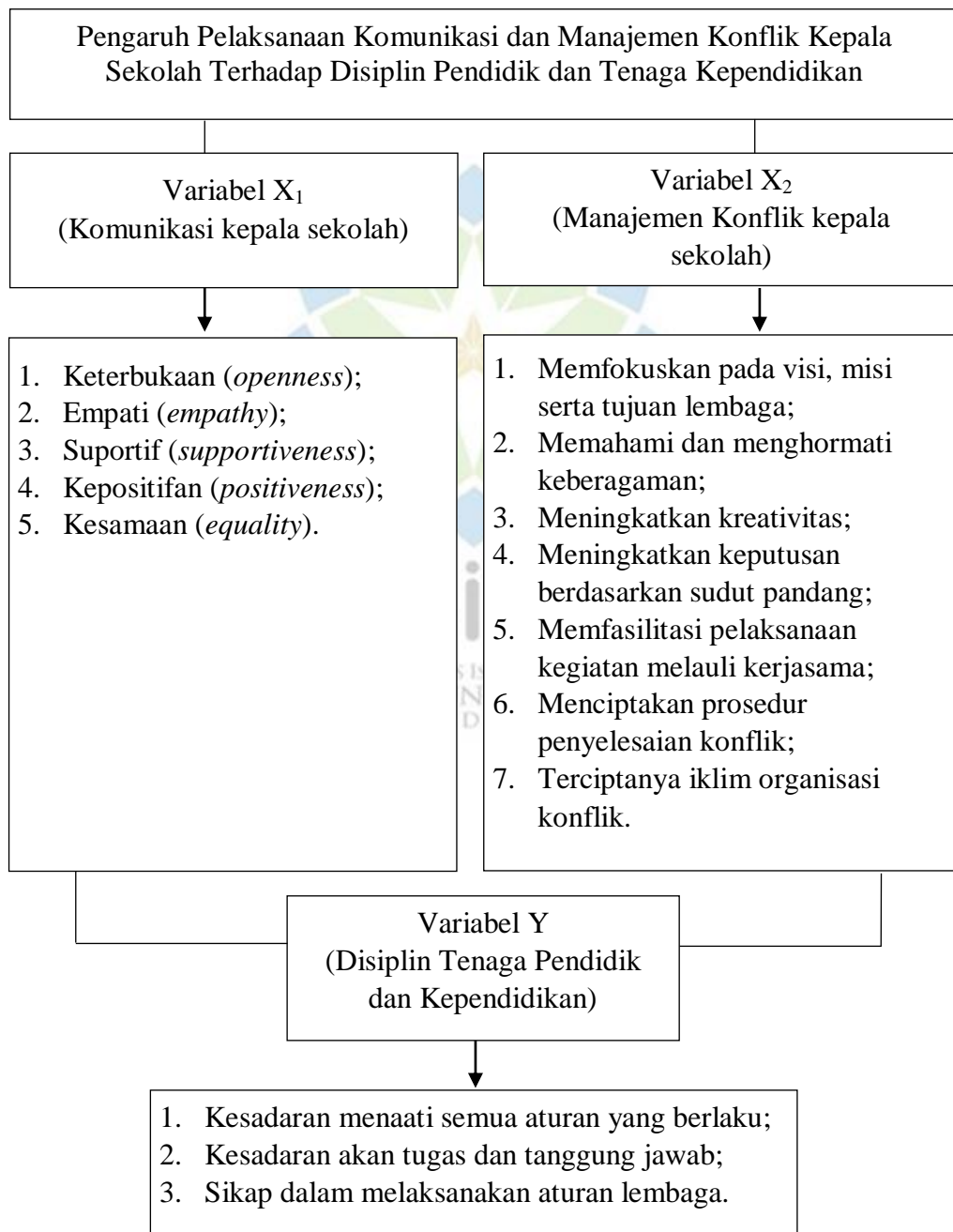
Evaluasi *context* dalam pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah ini dengan mengetahui tentang latar belakang semua pegawai dari mulai kelemahan dan kelebihan dalam menjalankan tugas yang di ampu di sekolah. Dengan mengetahui latar belakang ini, kepala sekolah sebagai manager akan memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Evaluasi *context* mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi *obyektif* yang akan dilaksanakan meliputi kebijakan kepala sekolah terhadap program kompetensi kepribadian Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dukungan semua *stakeholder* yang ada termasuk yayasan, serta komite sekolah. Evaluasi *Input* diantaranya mengkaji tentang beberapa informasi dalam menentukan bagaimana proses pelaksanaan program kepala sekolah, kesungguhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam bekerja, ketuntasan kerja yang tepat waktu, kelengkapan sarana prasarana di sekolah, serta kegiatan Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang wajib diikuti seperti mengikuti kajian yang sudah dijadwalkan, program mentoring, *outbond* serta mabit (malam bina iman dan taqwa) Pendidik dan Tenaga Kependidikan sebagai pendukung pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kedisiplinan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Evaluasi terhadap proses adalah mengkaji pelaksanaan program pelaksanaan komunikasi dan manajemen konflik secara mendalam melalui wawancara dan observasi meliputi pelaksanaan program. Sedangkan evaluasi terhadap produk adalah mengkaji keberhasilan kompetensi yang telah

disampaikan kepada semua Pendidik dan Tenaga Kependidikan setelah mengikuti beberapa program yang sudah dilaksanakan.

Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dilihat dari bagan sebagai berikut :

Bagan 1.1
Kerangka Pemikiran



F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kab. Bandung.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen konflik kepala sekolah terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kab. Bandung.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi kepala sekolah, manajemen konflik dan komitmen kerja bersama-sama terhadap disiplin Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP Plus Bandung Timur Kecamatan Cileunyi Kab. Bandung.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan diambil dari tesis dan beberapa jurnal ilmiah yaitu :

1. Penelitiannya Makaye dan Ndofirepi yang berusaha mengidentifikasi penyebab konflik antara kepala sekolah dasar dan staf Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan bagaimana konflik tersebut bisa diselesaikan di Masvingo, Zimbabwe. Penelitian ini juga berusaha untuk membangun persepsi staf tentang konflik, pandangan mereka tentang penanganan konflik. Temuan utama dari studi ini adalah bahwa konflik ada di sebagian besar sekolah dan terdapat saling pertentangan antara kepala sekolah dan staf atas ketimpangan distribusi/alokasi sumber daya manusia. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa staf dan kepala sering terlibat konflik dan sebagian besar staf tidak puas dengan cara penyelesaian konflik. Mereka lebih suka pemerintah untuk menyelesaikan konflik mereka dengan kepala sekolah. Studi ini merekomendasikan bahwa kepala sekolah harus memastikan pemerataan dan transparan sumber daya di sekolah dan lokakarya tentang konflik dan perlunya pelatihan tentang

penanganan konflik bagi stakeholder sekolah termasuk kepala, staf dan komite pengembangan sekolah. Berbeda dengan penelitian ini yang terdiri dari beberapa variabel. Penelitian di atas hanya menyoroti tentang resolusi konflik antara kepala sekolah dan staf di empat sekolah Masvingo Zimbabwe. Namun demikian, rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan pada penelitian ini tentang perlunya penanganan konflik bagi stakeholder sekolah termasuk staf dan komite pengembangan sekolah, karena cara penyelesaian konflik yang tidak tepat sering kali menimbulkan ketidakpuasan sebagian besar staf yang berujung pada menurunnya produktivitas kinerja mereka.¹⁴

2. Pada Penelitian Msila yang merupakan penelitian kualitatif, mencakup delapan kepala sekolah dari empat sekolah dasar dan empat sekolah menengah di dua wilayah Afrika di Provinsi Gauteng, Afrika Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah rentan terhadap konflik dan gangguan dalam komunikasi terutama di usia di mana semua pelaku di sekolah menyadari hak-hak mereka. Konflik berbasis sekolah dapat dinyalakan oleh sejumlah aspek. Namun kepala sekolah sebagai manajer, diharapkan dapat mengatasi konflik kreatif di sekolah mereka. Penelitian ini juga menemukan beberapa kepala sekolah disiapkan secara memadai untuk pengelolaan konflik, namun terdapat beberapa perbedaan pandangan tentang cara pengelolaan konflik di antara kepala sekolah apakah konflik yang terjadi apakah harus segera dihindari atau dihentikan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya memberdayakan kepala sekolah dengan pelatihan manajemen konflik sebelum mereka menempati posisi kepemimpinan mereka.¹⁵
3. Penelitian Akhtar, Durrani, dan Hassan yang menekankan perhatian utamanya pada komitmen organisasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan

¹⁴ J. Makaye dan Amasa Philips Ndofirepi, *Conflict Resolution between Heads and Teachers: The Case of 4 Schools in Masvingo Zimbabwe* (Greener Journal of Educational Research, 2012, Vol. 2 No. 4).

¹⁵ V. Msila, *Conflict Management and School Leadership* (Journal of Communication, 2012, Vol. 3 No. 1).

atau pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja memberikan efek positif dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, berpengaruh pada semakin tingginya kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki korelasi positif dengan kinerja kepuasan kerja dan prestasi kerja. Berbeda dengan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi, manajemen konflik, dan komitmen kerja terhadap disiplin kerja guru atau Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Penelitian di atas berfokus untuk mengetahui dampak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Namun demikian, hasil penelitian di atas dapat mendukung penelitian ini yang menyimpulkan terdapat pengaruh positif komitmen kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja, karena kinerja yang baik tentu saja dihasilkan dari disiplin kerja yang tinggi.¹⁶

4. Pada penelitian Nyoman Mister dengan judul Pengaruh Efektivitas Komunikasi Manajemen Konflik dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan Kalianda bertujuan untuk mengetahui pengaruh efektivitas komunikasi, manajemen konflik, dan komitmen kerja terhadap disiplin kerja guru. Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan Kalianda. Metode penelitian menggunakan metode survey, sedangkan pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Analisis Varians* (ANAVA). Sampel penelitian berjumlah 69 orang guru yang diambil secara acak. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh signifikan efektivitas komunikasi terhadap disiplin kerja guru, (2) terdapat pengaruh signifikan manajemen konflik terhadap kinerja guru, (3) terdapat pengaruh signifikan komitmen kerja terhadap disiplin kerja guru, dan (4) terdapat pengaruh secara bersama-sama efektivitas komunikasi, manajemen konflik, dan komitmen kerja terhadap disiplin

¹⁶ A. Akhtar, et. al., *The Impact of Organizational Commitment, on Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Study from Pakistan* (Journal of Business and Management, Vo. 17 Issue 6).

kerja guru. Berdasarkan hasil penelitian ini, direkomendasikan bahwa untuk meningkatkan disiplin kerja guru diperlukan peningkatan efektivitas komunikasi kepala sekolah, manajemen konflik, dan komitmen kerja.¹⁷

5. Pada penelitian Hafeese Soh dengan judul tesis manajemen konflik di madrasah samphanattaya *school* di thailand selatan, Penelitian ini memfokuskan pada bagaimana Manajemen Konflik di Madrasah Samphanvittaya *School* di Thailand Selatan. Sub fokus Penelitian ini pada Proses Identifikasi Potensi Konflik di Madrasah tersebut. Hasil Penelitian menunjukkan Identifikasi Konflik Di Madrasah Samphan Vittaya Thailand adanya komunikasi yang tidak efektif, Sistem imbalan yang tidak layak, Faktor individual / personal. Klasifikasi konflik di Madrasah Samphan Vittaya Thailand Selatan Berdasarkan Identifikasi konflik yang terjadi di Madrasah Samphan Vittaya Thailand Selatan adalah Konflik Interpersonal, personal, Konflik Horizontal dan Konflik Vertikal. Startegi Penyelesaian Konflik dengna melakukan dominasi atau penekananaturan mayoritas (*majority rule*), Kompromi dengan mengambil jalan tengah dengan memberikan penjelasan-penjelasan yang real, Pemecahan masalah integratif (secara menyeluruh) dengan metode konsensus, dan Mediasi.

Kelima penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa rendahnya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan Pendidik dan Tenaga Kependidikannya meliputi staf, guru, tenaga kependidikan lainnya sehingga berpotensi menimbulkan konflik dalam suatu lembaga. Disetiap judul penelitian memiliki cara penyelesaian yang berbeda. Penelitian pertama yaitu harus transparansi dan pemerataan sumber daya di sekolah. Penelitian kedua, diperlukannya pemberdayaan pemimpin yang mampu menangani konflik di suatu lembaga. Penelitian ketiga, lebih menekankan kepada komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas, kemudian dalam penelitian yang ke empat lebih meningkatkan kepada komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta

¹⁷ Nyoman Mister, *Pengaruh Efektivitas Komunikasi Manajemen Konflik dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Guru*, (Bandar Lampung: Tesis Manajemen Pendidikan, 2017).

pada penelitian kelima yaitu dengan melakukan penekanan aturan dengan memberikan imbalan atau hadiah.

