

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka akan dikemukakan mengenai 1) Komitmen Guru, 2) Iklim Organisasi, 3) Manajemen Konflik 4) Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah

2.1.1 Komitmen Guru

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekadar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen sebagai :

“(1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu (2) keinginan kuat untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi. Komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.”

Blau dan Global (dalam Muchlas, 2005:161) mendefinisikan komitmen sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan. Griffin (2004:15), juga menyatakan bahwa komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasi. Karyawan-karyawan yang lebih berkomitmen terhadap organisasi memiliki kriteria bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Porter dan Street dalam Munandar (2004:75) menjelaskan bahwa komitmen adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut (1) menerima nilai dan tujuan organisasi, (2) mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya, (3) mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang guru adalah terkait tugasnya sebagai pengajar di sekolah. Guru dihadapkan pada komitmen untuk loyal terhadap sekolah dan turut serta memajukan sekolah.

2.1.1.1 Bentuk-Bentuk Komitmen

Keanggotaan organisasi terdiri dari beragam individu yang memiliki sikap, watak dan tujuan yang berbeda. Anggota organisasi yang berkomitmen memiliki berbagai alasan untuk mengikuti tujuan organisasi tersebut dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan alasan yang membuat anggota organisasi berkomitmen Allen dan Meyer (dalam Panggabean, 2004:135), mendefinisikan komitmen sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi (bentuk) yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment*. *Affective commitment* adalah seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait jika meninggalkan organisasi. *Normative commitment* merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

2.1.1.2 Konsekuensi Dari Komitmen

Anggota organisasi yang memiliki komitmen akan memberikan kontribusi positif terhadap keberlangsungan organisasi ataupun ketercapaian visi dan misi organisasi, karena mereka akan berusaha mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut dan sepenuhnya mereka akan mendukung tujuan organisasi tanpa rasa terpaksa.

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Greenberg dan Baron (2000:184), yang menjelaskan bahwa karyawan atau anggota organisasi yang berkomitmen akan memiliki konsekuensi sebagai berikut : 1. *Committed employees are less likely to withdraw*. Karyawan yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen karyawan pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri karena komitmen mendorong orang untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada disana. 2. *Committed employee are less willing to sacrifice for the organization*. Karyawan yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk loyal dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.1.3 Motif Yang Mendasari Komitmen

Komitmen organisasi adalah suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberi tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Ricechers (dalam Prayitno, 2004:25) mengungkapkan motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya antara lain (1) *Side-bet orientation*, memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu terhadap organisasi apabila

meninggalkan organisasi tersebut. Pemikiran ini berdasarkan bahwa meninggalkan organisasi akan merugikan karena merasa takut kehilangan hasil kerja kerasnya yang tidak bisa diperoleh dari tempat lain. (2) *Goal-congruance orientation*, memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi. Pendekatan ini menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dengan *goal congruence orientation* akan menghasilkan karyawan yang memiliki sikap menerima atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, serta hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.1.1.4 Pedoman Untuk Meningkatkan Komitmen

Komitmen pada setiap anggota organisasi sangat penting karena dengan memiliki komitmen seorang guru/karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan yang tidak mempunyai komitmen. Guru/karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal untuk mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya demi pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Mengingat arti penting komitmen dalam sebuah organisasi Dessler (dalam Luthans, 2006:250), memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang dapat membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen pada diri karyawan yaitu :

“(1) berkomitmen pada nilai utama manusia (2) membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat dan mempertahankan komunikasi (3) memperjelas dan mengkomunikasikan misi organisasi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi (4) menjamin keadilan organisasi memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif (5) menciptakan rasa komunitas, membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, tim kerja, berkumpul bersama. (6) mendukung perkembangan karyawan, melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktifitas perkembangan, menyediakan keamanan bagi karyawan tanpa jaminan”.

Berdasarkan beberapa definisi yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis guru pada organisasi sekolah yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi dengan indikator : (1) afektif, terdiri dari keterikatan, mengenal, keterlibatan, (2) berkelanjutan terdiri dari kekhawatiran, kerugian, kebutuhan, (3) normatif terdiri dari kesetiaan, kebanggaan, kesenangan.

2.1.2 Iklim Organisasi

Iklim organisasi sekolah merupakan suasana dalam suatu organisasi yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar guru dengan guru lainnya atau mungkin hubungan antar pemimpin dengan guru. Pola hubungan antara guru dengan pemimpin membentuk sesuatu jenis kepemimpinan dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Subsistem yang paling penting dalam suatu organisasi adalah subsistem insani. Hal ini disebabkan berhasil atau tidaknya organisasi itu mencapai tujuan dan mempertahankan eksistensinya lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan aktivitasnya, manusia yang bekerja pada organisasi tersebut perlu disubstitusi dengan berbagai stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan kebutuhan dan gairah kerjanya.

Hoy dan Miskel (2001:216) mengemukakan bahwa terdapat tingkah laku didalam setiap organisasi mempunyai fungsi yang tidak sederhana karena didalamnya terdapat sejumlah kebutuhan individu-individu dan tujuan-tujuan organisasi yang ingin dicapai bersama. Hubungan-hubungan antar unsur di dalamnya sangatlah dinamis, mereka membawa kebiasaan-kebiasaan unik dari rumah masing-masing dengan segala simbol dan motifasi.

Herzberg sebagaimana dikutip oleh Hersey dan Blanchard (1998:64) menyatakan aktifitas yang dilakukan oleh manusia dapat berjalan dengan baik jika situasi dan kondisinya mendukung serta memungkinkan aktifitas itu terlaksana. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja iklim organisasi sekolah harus diciptakan dengan sedemikian rupa sehingga guru merasa nyaman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Lingkungan atau iklim kondusif akan mendorong guru lebih berprestasi optimal sesuai dengan minat dan kemampuannya. Lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan menjadi buruk.

Indrawijaya, Adam (1999:3) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja sama secara optimal dan terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan ikatan sebagai atasan atau bawahan di antara sekelompok orang. Sependapat dengan pendapat itu, Indrawijaya, Adam (1999:4) mendefinisikan organisasi sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja sama antara sekelompok orang pemegang posisi tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian organisasi dapat disimpulkan sebagai suatu proses kerja sama antar sekelompok orang yang satu sama lain saling mempengaruhi dan tersusun dalam unit-unit tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para guru melakukan pekerjaan mereka atau serangkaian sifat lingkungan kerja yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh guru yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku guru (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2003:107). Yang dimaksud dengan lingkungan manusia adalah kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi pengaruh, pengambilan keputusan, penyusunan tujuan dan pengadilannya. Dengan demikian dapat disimpulkan iklim organisasi adalah kualitas serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh pimpinan.

Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi para guru. Ini memberikan pengertian kepada kita terutama kepada para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan, untuk selalu

memperhatikan iklim organisasi sekolah. Dalam organisasinya pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasi sekolah agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat dan kegairahan kerja para gurunya. Melalui suasana yang demikian guru akan merasa tenang, nyaman, dan tidak ada yang ditakuti dalam bekerja.

Iklim organisasi sekolah yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tingkat kebutuhan komunikasi diantara orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan dan tingkat keterbentukan merupakan salah satu kategori iklim organisasi yang dikembangkan oleh Hoy dan Miskel, (2001:190) yang disebutnya sebagai *Open Climate*.

Definisi iklim organisasi sekolah yang lebih oprasional dikemukakan oleh Robert Stringer (1984:1), yaitu: *“asset measurable properties of the work enviroment, based on the collective perception of the people who live and work in the enviroment and demonstrated to unfluencew there behafior,”* atau dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi sekolah merupakan seperangkat persepsi orang-orang yang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan serta mempengaruhi perilaku mereka.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sekolah adalah sejumlah persepsi orang-orang terhadap lingkungan di mana ia bekerja. Lebih jauh persepsi tersebut mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Banyak dimensi iklim organisasi sekolah seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (2001:190-198), yaitu: *suportive, directive, restrictive, collegial, intimate, dan disengaged*.

Dimensi-dimensi tersebut membentuk tipe-tipe iklim organisasi sekolah yaitu: *open, engaged, disengaged, and closed*. Seperti yang telah dikemukakan tersebut, bahwa pada penelitian ini tidak mengidentifikasi tipe-tipe iklim tersebut secara keseluruhan, melainkan salah satu tipe iklim terbuka dengan dimensi yang ditelusuri yaitu: *supportive, collegial dan intimate*.

Dimensi iklim tersebut diwujudkan dalam konteks komunikasi diantara orang-orang yang sedang bekerja. Dengan demikian pertanyaan yang perlu diajukan adalah: (1) bagaimana tingkat *supportive* (keterdukungan) orang-orang yang sedang bekerja satu sama lain; (2) bagaimana tingkat *collegial* (pertemanan) orang-orang yang sedang bekerja; dan (3) bagaimana tingkat *intimate* (keintiman) orang-orang yang sedang bekerja. Ketiga dimensi tersebut merupakan indikator yang dikaji dalam penelitian ini. Karena perilaku dapat diamati bisa diukur, dan mempunyai nilai keterbukaan yang tinggi dibanding dimensi lain (Hoy dan Miskel, 2001:194).

Iklim merupakan sebuah konsep umum yang mencerminkan kualitas kehidupan organisasi. Kualitas kehidupan organisasi tersebut banyak ditinjau dari berbagai sudut pandang. Salah satu konsep dan pengukuran iklim ditinjau dari pelaku pimpinan dan bawahan. Hoy dan Miskel (2001:190) telah meneliti perilaku tersebut di bidang persekolahan yaitu perilaku kepala sekolah dan guru. Terdapat enam dimensi iklim yang dipelajarinya, tiga dimensi merupakan perilaku kepala sekolah yaitu *supportive, directive, dan restrictive* tiga buah lagi merupakan perilaku guru-guru yaitu *collegial, intimate dan disengaged*. Kombinasi dimensi

tersebut menghasilkan empat iklim yang *open, engaged, disengaged climate* dan *closed*.

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi Sekolah

Sekolah merupakan organisasi atau wadah untuk bekerja sama dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan. Organisasi merupakan suatu wahana yang teratur dari kelompok orang, masing-masing membawa maksud sendiri dalam rangka mencari tujuan tertentu dari kelompok orang.

Heresy dan Blanchard (1998:9), menemukan bahwa organisasi merupakan sistem sosial terdiri dari subsistem manusia, subsistem teknologi, subsistem administrasi dan subsistem informasi. Subsistem yang paling penting dalam organisasi adalah subsistem manusia, manusialah sebenarnya yang akan menentukan tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, manusia yang bekerja pada organisasi perlu dipelihara dan diberikan stimulus dan fasilitas yang dapat meningkatkan gairah kerjanya.

Iklim organisasi apabila dikaitkan dengan guru-guru dalam bekerja sama melaksanakan kondisi lingkungan organisasi sekolah dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Hoy dan Miskel (2001:430) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti lingkungan fisik pekerjaan dan hubungan kurang serasi antara seseorang guru dengan guru lainnya ikut menyebabkan kinerja akan buruk.

Hoy dan Miskel (2001:431), mengemukakan bahwa :

“Organization climate is a relatively enduring quality of school environment that experience by teachers affect their behavior, and is based on their collective perception of behavior in school. A climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiment among them. The climate of a school is its “personality”. “(Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang berlangsung secara relatif yang dialami oleh guru mempengaruhi sikap-sikapnya dan itu berdasarkan kepada kepentingan secara bersama tentang “sikap” di sekolah. Suatu iklim timbul melalui interaksi dari anggota dan pertukaran perasaan diantara mereka iklim organisasi sekolah adalah keperibadiannya).”

Dikatakan lebih lanjut, bahwa ada “tiga konsep” iklim yang berbeda telah digambarkan dan dianalisis (*“there different conceptualization of climate were described and analyzed”*). Yaitu (1) iklim terbuka, yaitu adanya karakteristik yang efektif, (2) iklim sehat, yaitu adanya dinamika yang lebih sehat dari sekolah yang lebih besar adalah kepercayaan dan keterbukaan dalam hubungan antar anggota dan prestasi siswa, (3) iklim sosial, iklim sosial dari sekolah tersusun dalam rangkaian kesatuan yang panjang dalam orientasi pengawasan murid dari penjagaan sampai ke perikemanusiaan. Penjagaan adalah pengawasan baku, timbul dalam konsentrasi utamanya adalah pemerintah. Sekolah berfikir kemanusiaan adalah karakter dengan penekanan pada disiplin pribadi siswa dan tukar pendapat pengalaman dan kegiatan siswa dan guru.

Dengan demikian, iklim organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat dalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi sekolah tersebut

2.1.2.2 Tipe-Tipe Iklim Organisasi Sekolah

Setiap organisasi sekolah memiliki tipe iklim yang berbeda. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh berbagai hal seperti adat istiadat, manajemen sekolah, kurikulum sekolah, profesionalitas guru, kepala sekolah serta tenaga kependidikan.

Berdasarkan dimensi-dimensi perilaku dari kepala sekolah dan guru, yaitu *supportive behavior*, *directive behavior*, *collegial behavior*, *restrictive behavior*, *intimate behavior*, dan *disengaged behavior*, Hoy dan Miskel (2001:190) membentuk beberapa tipe iklim organisasi yaitu :

a. Iklim Terkendali (*engaged climate*)

Iklim terkendali ditandai dengan usaha yang tidak efektif oleh pimpinan untuk mengontrol dan adanya kinerja profesional dari para guru. Pimpinan keras dan autokratik, dengan memberikan petunjuk, intruksi, perintah yang tinggi dan tidak respek kepada kemampuan profesional serta kebutuhan para guru. Selain itu pimpinan menghalangi para guru dengan aktivitas yang berat. Para pegawai tidak mempedulikan perilaku pimpinan dan memperlakukan mereka sendiri seperti para profesional. Mereka satu sama lain saling menghormati dan saling mendukung, mereka bangga akan pesan kerja mereka dan menikmati pekerjaan, mereka benar-benar berteman. Selain itu guru tidak hanya respek atas kemampuan mereka masing-masing, tetapi mereka juga menyukai satu sama lain (benar-benar intim). Guru-gurunya profesional dan produktifitas walaupun memiliki pimpinan yang lemah, para guru bersatu, komitmen, mendukung dan terbuka.

b. Iklim Lepas (*disengaged climate*)

Iklim ini ditandai dengan adanya perilaku pimpinan bersifat terbuka, peduli dan mendukung. Pimpinan mendengar dan terbuka terhadap guru (sangat mendukung), memberi kebebasan terhadap untuk berbuat sesuai dengan pengetahuan profesional mereka. Namun demikian, guru tidak mau menerima pimpinan, guru secara aktif bekerja untuk melakukan sabotase terhadap pimpinan, guru tidak memperdulikan pimpinan. Guru tidak hanya tidak menyukai pimpinan, tetapi mereka tidak respek dan tidak menyukai satu sama lain (intimasi rendah atau hubungan kolega yang rendah). Guru benar-benar terlepas dari tugas-tugas.

c. Iklim Tertutup (*closed climate*)

Pada iklim tertutup, pimpinan dan bawahan benar-benar terlihat melakukan usaha, pimpinan menekankan pekerjaan yang kurang penting dan pekerjaannya sendiri, sedangkan guru merespon secara minimal dan menunjukkan komitmen yang rendah. Kepemimpinan atasan terlihat sebagai pengawasan, kaku, tidak peduli, tidak simpatik dan memberikan dukungan yang rendah. Bahkan pimpinan menunjukkan kecurigaan, kurangnya perhatian terhadap guru, tertutup, kurang fleksibel, apatis dan tidak komitmen.

d. Iklim Terbuka (*open climate*)

Iklim terbuka ditandai dengan adanya kerjasama dan respek diantara guru dan pimpinan. Kerjasama tersebut menciptakan iklim dimana pimpinan mendengarkan dan terbuka terhadap guru, pimpinan memberikan hadiah yang benar-benar ikhlas, terus menerus, dan respek terhadap kemampuan profesionalisme dari guru serta memberikan kebebasan kepada guru untuk berbuat. Perilaku guru mendukung,

terbuka, dan hubungan dengan teman sejawat tinggi. Guru menunjukkan pertemanan yang terbuka (intimasi tinggi), dan komitmen terhadap pekerjaan. Singkatnya antara pemimpin dan guru saling terbuka.

2.1.2.3 Cara Mengkreasikan Iklim Sekolah

Iklim organisasi sekolah yang kondusif secara langsung akan mempengaruhi suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu iklim organisasi sekolah perlu dibentuk atau dikondisikan.

Iklim sekolah itu tidak muncul dengan sendirinya. Iklim sekolah perlu diciptaan dan dibina agar dapat bertahan lama. Untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang sehat dan produktif menurut Pidarta (1998: 178) haruslah ada kesempatan dan kemauan para professional untuk :

1. Saling memberi informasi, ide, persepsi dan wawasan
2. Kerja sama dalam kelompok mereka. Kerja sama itu dapat saling memberi dan menerima tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka sebagai pendidik.
3. Membuat para personalia pendidikan khususnya para pengajar sebagai masyarakat paguyuban di lembaga pendidikan.
4. Mengusahakan agar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan secara bergantian, sehingga tiap orang mendapat kesempatan mengalami sebagai pemimpin untuk menunjukan kemampuannya.
5. Menciptakan jaringan komunikasi yang memajukan ketergantungan antara anggota yang satu dengan yang lain.
6. Perlu diciptakan situasi-situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan yang membuat para anggota tertarik pada kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.
7. Usahakan kegiatan – kegiatan yang dilakukan menyerupai hidup dalam keluarga dan dihilangkan situasi tegang.
8. Wujudkan tindakan dalam setiap kegiatan yang menggambarkan bahwa lembaga pendidikan adalah milik setiap paguyuban.

Usaha-usaha yang mengkreasikan iklim sekolah yang hangat tersebut dimulai dari kepala sekolah atau para manajer di lembaga pendidikan. Usaha-usaha tersebut juga perlu didukung oleh seluruh warga sekolah agar iklim sekolah yang hangat dapat tercapai dengan baik.

2.1.2.4 Dimensi dan Skala Iklim Organisasi

Dimensi iklim sekolah dikembangkan atas dasar dimensi umum yang dikemukakan oleh Moos dan Arter dalam Hadiyanto (2004: 119), yaitu dimensi hubungan, dimensi pertumbuhan atau perkembangan pribadi, dimensi perubahan dan perbaikan sistem, dan dimensi lingkungan fisik.

1) Dimensi Hubungan

Dimensi hubungan mengukur sejauh mana keterlibatan personalia yang ada di sekolah seperti kepala sekolah, guru dan peserta didik, saling mendukung dan membantu, dan sejauh mana mereka dapat mengekspresikan kemampuan mereka secara bebas dan terbuka. Moos mengatakan bahwa dimensi ini mencakup aspek afektif dari interaksi antara guru dengan guru, dan antara guru dengan personalia sekolah lainnya dengan kepala sekolah. Skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah dukungan peserta didik, afiliasi, keretakan, keintiman, kedekatan, dan keterlibatan.

2) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi

Dimensi pertumbuhan pribadi yang disebut juga dimensi yang berorientasi pada tujuan, membicarakan tujuan utama sekolah dalam mendukung pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan motivasi diri guru untuk tumbuh dan berkembang. Skala-skala iklim sekolah yang dapat dikelompokkan ke dalam dimensi ini

diantaranya adalah minat profesional, halangan, kepercayaan, standar prestasi dan orientasi pada tugas.

3) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem

Dimensi ini membicarakan sejauh mana iklim sekolah mendukung harapan, memperbaiki kontrol dan merespon perubahan. Skala-skala iklim sekolah yang termasuk dalam dimensi ini antara lain adalah kebebasan staf, partisipasi dalam pembuatan keputusan, inovasi, tekanan kerja, kejelasan dan pengawasan.

4) Dimensi Lingkungan Fisik

Dimensi ini membicarakan sejauh mana lingkungan fisik seperti fasilitas sekolah dapat mendukung harapan pelaksanaan tugas. Skala-skala yang termasuk dalam dimensi ini diantaranya adalah kelengkapan sumber dan kenyamanan lingkungan. Studi tentang keterkaitan antara iklim lembaga kerja dengan tingkah laku seseorang sebenarnya telah dimulai sejak tahun 1935, diantaranya dilakukan oleh Lewin, Fisher, yang dapat dimengerti bahwa lingkungan (sekolah) dapat menyebabkan perubahan tingkah laku anak dan juga guru yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja mereka.

2.1.2.5 Iklim Sekolah Yang Kondusif

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk menumbuhkan kembangkan semangat dan merangsang nafsu peserta didik. Dengan iklim yang

kondusif diharapkan tercipta suasana yang aman, nyaman dan tertib sehingga pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan.

Iklim yang kondusif menurut Mulyasa (2004:23) mencakup :

1. Lingkungan yang aman, nyaman dan tertib
2. Ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah
3. Kesehatan sekolah
4. Kegiatan-kegiatan yang berpusat pada pengembangan peserta didik

Seperti halnya iklim fisik, suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Mulyasa (2004:120).

Untuk itu semua pihak sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian iklim sekolah adalah suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar, dengan dimensi yang meliputi : (1) Dimensi Lingkungan Fisik, (2) Dimensi Hubungan, (3) Dimensi Pertumbuhan atau Perkembangan Pribadi, (4) Dimensi Perubahan dan Perbaikan Sistem.

2.1.3 Manajemen Konflik

Konflik dalam organisasi, dalam hal ini di lingkungan lembaga pendidikan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merentansi hubungan individu dengan kelompok ataupun kelompok yang lebih besar. Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan yang berbeda sering berpotensi menyebabkan terjadinya gesekan, sakit hati, dan lain-lain. Sebagai individu sering terjebak

dalam kancah konflik yang berkepanjangan, terutama antara karyawan yang karena tugas selalu berhubungan satu sama lain. Meskipun ketergantungan dan interaksi antar-individu dalam melaksanakan tugas merupakan suatu hal yang lumrah dalam suatu perusahaan. Dikatakan konflik sebagai suatu hal yang tidak dapat dielakan dalam perusahaan, tetapi dapat diselesaikan dan diredakan pada tahap paling minimum dan tidak mengganggu kelancaran jalannya perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Konflik

Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi berbagai sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik adalah adanya situasi atau keadaan oposisi atau pertentangan pendapat, sikap, tindakan di antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi (Schermerhorn, 1986). Konflik juga dapat dikatakan sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan.

Thomas (dalam Marwansyah, 2010:302) mendefinisikan konflik sebagai “*a process that begins when one party perceives that another party has negatively affect, or is about to negatively affect something that the first party cares about*” (sebuah proses yang diawali ketika satu pihak menganggap bahwa pihak lain mengganggu/mempengaruhi secara negatif, atau akan mengganggu, sesuatu yang bernilai bagi pihak pertama).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak lain dalam mencapai satu tujuan, yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan emosi/psikologi dan nilai.

Pada dasarnya proses konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh atau akan berbuat tidak menyenangkan kepada pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Dalam batasan tertentu konflik justru dapat memberikan pengaruh yang positif atau menguntungkan. Namun, apabila lewat suatu batas tertentu, konflik dapat menimbulkan hal yang negatif atau merugikan.

Konflik juga merupakan proses pembelajaran, melalui konflik seorang pimpinan setidaknya akan memperoleh berbagai hal, yaitu: (a) pemahaman mengapa konflik bisa terjadi dalam suatu organisasi, (b) pengalaman bagaimana suatu organisasi mengambil tindakan untuk mengatasi konflik, (c) menilai tindakan yang diambil suatu organisasi untuk menyelesaikan konflik, (d) membuat solusi untuk menyelesaikan konflik di tingkat organisasi, (e) mengembangkan kesadaran terhadap keberbedaan, (f) pemahaman bahwa konflik merupakan realitas kehidupan sehari-hari dalam kehidupan organisasi, (g) mengembangkan kemampuan berfikir kritis, dan (h) melatih keterampilan sosial dan keterampilan emosional.

2.1.3.2 Komponen Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak lain dalam mencapai satu tujuan. Konflik dapat timbul akibat adanya perbedaan komponen seperti kepentingan emosi/psikologi dan nilai.

Menurut Rivai dan Murni (2009:750) secara umum konflik terdiri dari tiga komponen. Yaitu:

1. *Interest* (kepentingan), yaitu sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari bagian keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya.
2. *Emotion* (emosi), yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut, penolakan.
3. *Values* (nilai), yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.

2.1.3.3 Sumber Konflik

Konflik dalam sebuah organisasi bersumber dari kenyataan bahwa anggota organisasi harus membagi berbagai sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Menurut Rivai dan Murni (2009:750) sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi lima bagian yaitu :

1. Biososial: para pakar manajemen menempatkan frustrasi-agresi sebagai sumber konflik. Berdasarkan pendekatan ini frustrasi sering menghasilkan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustrasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.

2. Kepribadian dan interaksi: termasuk didalamnya kepribadian yang *abrasif* (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, ketrampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (*rivalitas*), perbedaan gaya interaksi, ketidaksederajatan hubungan.
3. Struktural : banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.
4. Budaya dan Ideologi: intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama dan budaya. Konflik juga timbul diantara masyarakat karena perbedaan nilai.
5. Konvergensi (gabungan): dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

2.1.3.4 Jenis-Jenis konflik

Dilihat dari jenisnya, konflik dibedakan menjadi konflik substantif (*substantive conflict*) dan konflik emosional (*emotional conflict*) Walton (1989). Konflik substantif meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti: tujuan-tujuan, alokasi sumber-sumber daya, distribusi-distribusi imbalan-imbalan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur serta penugasan pekerjaan dalam suatu organisasi. Sedangkan konflik emosional timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian antarpribadi dalam suatu organisasi Walton (1989).

Menurut Marwansyah (2010:204) berdasarkan sifatnya konflik dibedakan menjadi dua yaitu konflik realistik dan konflik non realistik.

1. Konflik Realistik

Konflik realistik terjadi ketika orang atau kelompok orang, mempunyai kebutuhan, tujuan, nilai, kepentingan, peran, atau cara kerja yang berbeda atau pertentangan.

2. Konflik Non-Realistik

Konflik non-realistik berdasar pada perbedaan yang dipersepsikan sementara faktanya adalah persepsi tersebut keliru, salah atau terdistorsi. Konflik non-realistik berasal dari ketidaktahuan, kesalahan, tradisi, prasangka, struktur organisasi yang tidak fungsional, permusuhan, ketegangan, dan persaingan kalah menang.

Dilihat dari orang-orang yang terlibat didalamnya, konflik dapat dibagi menjadi konflik antar-pribadi dan konflik antar-kelompok.

1. Konflik antar-pribadi akan sangat mempengaruhi emosi seseorang. Dalam konflik ini terdapat kebutuhan untuk melindungi citra diri dan harga diri dalam pandangan orang lain.
2. Konflik antar kelompok. Konflik antar kelompok terjadi karena perbedaan pandangan, loyalitas kelompok dan persaingan untuk memperoleh sumberdaya yang terbatas.

2.1.3.5 Faktor Penyebab Konflik

Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor yaitu faktor-faktor organisasi dan faktor-faktor antar pribadi

1. Faktor-faktor organisasi

Faktor-faktor organisasi meliputi persaingan untuk mendapatkan sumber daya yang langka, ketidakjelasan tanggung jawab dan wewenang, interdependensi dan kejadian yang muncul akibat saling ketergantungan, dan sistem imbalan.

2. Faktor-faktor antar pribadi

Faktor-faktor antar pribadi meliputi rasa iri hati atau dendam, kesalahan anggapan atau kesalahan atribusi, komunikasi yang buruk, ketidakpercayaan, karakteristik pribadi dan kritik yang tidak tepat.

2.1.3.6 Cara Mengelola Konflik

Dalam setiap organisasi konflik adalah sebuah fenomena yang biasa terjadi. Konflik secara umum dapat memengaruhi jalannya sebuah organisasi karena bisa berpengaruh positif atau negatif. Oleh sebab itu konflik harus dikelola dengan baik dan diarahkan demi kemajuan organisasi.

Konflik memiliki sisi destruktif dan sisi konstruktif (Robbins, 1974; Yukl, 1994). Sisi destruktif dari konflik, adalah timbulnya kerugian bagi individu-organisasi, atau individu-individu, dan organisasi-organisasi. Konflik destruktif terjadi apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerjasama karena terjadi sikap permusuhan individu-individu yang ada di antara mereka. Konflik ini berdampak negatif terhadap kelangsungan hidup individu dan atau organisasi.

Pada tingkat individu, konflik destruktif, akan merugikan orang-orang yang berkonflik seperti: perasaan cemas atau tercekam, intensitas komunikasi yang berkurang drastis, persaingan yang makin menghebat, dan perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama. Pada tingkat kolektif atau organisasi, konflik-konflik destruktif dapat menyebabkan berkurangnya efektivitas individu-individu dan kelompok-kelompok, karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan. Sisi konstruktif dari konflik adalah terciptanya keuntungan-keuntungan bagi individu dan atau organisasi-organisasi yang terlibat konflik, antara lain: (1) *peningkatan kreativitas dan inovasi*. Akibat konflik individu-individu semakin berupaya untuk melaksanakan pekerjaan atau berperilaku dengan cara-cara yang lebih baik; (2) *peningkatan upaya*. Konflik dapat mengatasi perasaan apatis dan dapat menyebabkan orang-orang yang berkonflik dapat bekerja lebih keras. (3)

penguatan ikatan antaranggota kelompok. Konflik dapat memperkuat identitas kelompok, dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama; dan (4) *peredaan ketegangan*.

Menurut Rivai dan Murni (2009:811) terdapat tiga metode dalam mengelola konflik yaitu metode stimulasi konflik, metode pengurangan konflik dan metode penyelesaian konflik.

1. Metode Stimulasi Konflik

Metode ini digunakan untuk menimbulkan rangsangan anggota, karena anggota pasif yang disebabkan oleh situasi dimana konflik terlalu rendah. Metode ini digunakan untuk merangsang konflik yang produktif. Metode stimulasi konflik ini meliputi hal-hal berikut :

- a) Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok
- b) Penyusunan kembali organisasi
- c) Penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan
- d) Pemilihan manajer-manajer yang tepat
- e) Perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan

2. Metode Pengurangan Konflik

Metode ini mengurangi antagonisme (permusuhan) yang ditimbulkan oleh konflik. Metode ini mengelola tingkat konflik melalui ‘pendinginan suasana’, tetapi tidak menangani masalah-masalah semula yang menimbulkan konflik.

Metode ini ada dua. Pertama, mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bisa diterima kedua kelompok. Metode kedua, mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ‘ancaman’ atau ‘musuh’ yang sama.

3. Metode Penyelesaian Konflik

Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.

a) Dominasi atau penekanan. Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Kekerasan yang bersifat otokratif
2. Penenangan, merupakan cara yang lebih diplomatis
3. Penghindaran di mana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas.
4. Aturan mayoritas, mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara melalui prosedur yang adil.

b) Kompromi. Manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bertikai. Bentuk-bentuk kompromi meliputi :

1. Pemisahan, di mana pihak-pihak yang sedang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan.
2. Perwasitan, dimana pihak ketiga diminta memberikan pendapat.
3. Kembali ke peraturan-peraturan yang berlaku, di mana kemacetan dikembalikan pada ketentuan-ketentuan tertulis yang berlaku dan

menyetujui bahwa peraturan – peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik.

4. Penyuapan, salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

c) Pemecahan masalah integratif. Konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama melalui teknik-teknik pemecahan masalah. Di samping penekanan konflik atau pencarian kompromi, kedua belah pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima oleh semua pihak.

Manajer perlu mendorong bawahannya bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian optimum agar tercapai penyelesaian integratif. Ada tiga macam metode penyelesaian integratif yaitu

1. Konsensus. Kedua belah pihak bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka dan bukan mencari kemenangan satu pihak.
2. Konfrontasi. Kedua belah pihak menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil serta kesediaan untuk menerima penyelesaian, suatu penyelesaian konflik yang rasional sering ditemukan.
3. Penggunaan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Dapat juga menjadi metode penyelesaian konflik bila tujuan tersebut disetujui bersama.

Bila dengan metode-metode tersebut seorang manajer tidak mampu mengatasi sendiri konflik yang sedang timbul, maka manajer bisa menggunakan tenaga

eksternal sebagai penengah atau mediator. Hal ini karena manajemen tidak selamanya dapat menggunakan kekuasaan untuk memaksakan atau mengatasi konflik yang ada.

2.1.3.7 Cara-Cara Mengendalikan Konflik

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu :

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang suatu gagasan seolah-olah mendukung. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.
- c. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuasaan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok untuk mengambil keputusan atau memecahkan masalah secara efektif perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.

Menurut Nader dan Tod dalam Rivai dan Murni (2009:752) ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengendalikan konflik yaitu :

- a. Bersabar (*Lumping*), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja atau dengan kata lain isu-isu dalam konflik itu mudah untuk diabaikan, meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik berlanjut, karena orang yang berkonflik kekurangan informasi atau akses hukum yang tidak kuat.
- b. Penghindaran (*Avoidance*) , yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungan dengan cara meninggalkannya. Keputusan untuk meninggalkan konflik tersebut didasarkan pada perhitungan bahwa konflik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional.
- c. Kekerasan/Paksaan (*Coercion*), yaitu suatu tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.

Negosiasi ialah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat mengorganisir hubungannya dengan pihak lain.

- a. Konsiliasi (*consiliation*), yaitu tindakan untuk membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan. Konsiliator tidak perlu memainkan secara aktif satu bagian dari tahap negosiasi meskipun ia mungkin bisa melakukannya dalam batas diminta oleh yang berkonflik. Konsiliator sering menawarkan kontekstual bagi adanya negosiasi dan bertindak sebagai penengah.
- b. Mediasi (*mediation*), hal ini menyangkut pihak ketiga yang ikut menangani/membantu menyelesaikan konflik agar tercapai persetujuan. Pihak

ketiga ini bisa dipilih oleh pihak-pihak yang berkonflik atau perwakilan dari luar. Pihak-pihak yang berkonflik itu menyerahkan penyelesaian konflik kepada pihak ketiga.

- c. Arbitrase (*arbitration*), kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.
- d. Peradilan (*adjudication*), hal ini merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkan atau tidak.

Gareth Morgan dalam Rivai dan Murni (2009:753) menyatakan bahwa pemimpin dalam sebuah organisasi dihadapkan pada beberapa pilihan gaya pengendalian konflik yaitu :

a. Menghindar

Pengendalian konflik menghindar dicirikan oleh sikap pemimpin yang mengabaikan konflik dan berharap bahwa hal tersebut akan berlalu, meletakan masalah di bawah pertimbangan atau genggaman, menggunakan kerahasiaan untuk menghindari konfrontasi, lambat dalam menghancurkan konflik, dan menarik diri ke dalam aturan birokrasi sebagai resolusi konflik.

b. Kompromi

Pengendalian konflik dengan cara kompromi dicirikan oleh sikap pemimpin yang melakukan negosiasi, mencari persetujuan dan menjual ide, serta berusaha menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima oleh semua pihak.

c. Kompetisi

Pengendalian konflik dengan cara kompetisi dicirikan oleh sikap pemimpin yang menciptakan suasana menang dan kalah, menggunakan persaingan, menggunakan kekuasaan untuk menyelesaikan konflik dan menekankan kepatuhan.

d. Akomodasi

Pengendalian konflik dengan cara akomodasi dicirikan oleh sikap pemimpin yang memberi jalan keluar dan mengedepankan kepatuhan dan kerelaan

e. Kolaborasi

Pengendalian konflik dengan cara kolaborasi dicirikan oleh sikap pemimpin yang berusaha memecahkan masalah, menghadapi perbedaan dan membagi ide atau informasi, mencari solusi yang integratif, mendapatkan situasi yang sama-sama menguntungkan, dan memandang konflik sebagai suatu tantangan bukan sebagai suatu masalah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya atau pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam hal menghadapi konflik. Pendekatan dalam manajemen konflik memberikan suatu struktur untuk mengelola konflik agar tidak mempengaruhi jalannya organisasi. Kelima pendekatan tersebut adalah: (1) Penolakan atau menghindar, (2) Kompetisi atau pengendalian, (3) Akomodasi atau pemerataan, (4) Kompromis, (5) Kolaborasi atau pemecahan.

2.1.4 Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah

2.1.4.1 Arti dan Fungsi Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai pertukaran pesan antar-manusia dengan tujuan mendapatkan pemahaman yang sama. Komunikasi menekankan pada pemindahan makna. Artinya jika tidak ada informasi atau gagasan yang disampaikan maka tidak terjadi komunikasi.

Menurut Robins, S dan Coulter, M dalam Marwansyah (2010:321) komunikasi adalah pemindahan dan pemahaman makna. Kemudian, yang lebih penting lagi adalah bahwa komunikasi melibatkan pemahaman makna. Agar komunikasi berhasil maka makna atau pesan harus disampaikan dan dipahami.

Menurut Marwansyah (2010:322) komunikasi dapat menjalankan beberapa fungsi berikut :

1. Fungsi informasi, komunikasi memungkinkan penyampaian informasi, petunjuk, atau pedoman yang diperlukan orang-orang di dalam organisasi untuk menjalankan tugas-tugas mereka
2. Fungsi perintah dan instruksi, fungsi ini tampak dalam komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan. Bawahan sebagai penerima pesan menerima instruksi sehingga ia dapat bekerja dengan baik.
3. Fungsi pengaruh dan persuasi atau motivasi, komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu melalui komunikasi perilaku karyawan dapat dipengaruhi atau dirubah.
4. Fungsi integrasi, komunikasi memungkinkan terciptanya kerja sama yang harmonis antara atasan-bawahan dan antar-bawahan
5. Fungsi pengungkapan emosi, bagi karyawan pada umumnya kelompok kerja merupakan sumber interaksi yang utama. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok adalah sebuah mekanisme pokok yang digunakan oleh anggota untuk menunjukan sikap frustrasi dan rasa puas mereka. Oleh karena itu, komunikasi menyediakan saluran bagi pengungkapan emosi dan bagi pemenuhan kebutuhan sosial karyawan.

2.1.4.2 Komunikasi Interpersonal

Secara kontekstual, komunikasi interpersonal digambarkan sebagai suatu komunikasi antara dua individu atau sedikit individu, yang saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain. Namun, memberikan definisi kontekstual saja tidak cukup untuk menggambarkan komunikasi interpersonal karena setiap interaksi antara satu individu dengan individu lain berbeda-beda

Menurut Joseph A Devito dalam Uchjana (2003:60) Komunikasi interpersonal *“the process of sending and receiving message between two persons or among small group of person, with same effect and same immediate feedback”* (Proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik

seketika. Sedangkan menurut Muhammad (2005:158) Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya.

Komunikasi interpersonal bersifat dialogis, dalam arti arus balik antara komunikator dengan komunikan terjadi secara langsung, sehingga pada saat itu juga komunikator dapat mengetahui secara langsung tanggapan komunikan, dan secara pasti akan mengetahui apakah komunikasinya positif, negatif, berhasil atau tidak. Apabila tidak berhasil, maka komunikator dapat memberi kesempatan bertanya yang seluas luasnya. Sebagaimana yang telah dikemukakan dalam penegasan istilah, penelitian ini lebih ditekankan pada dimensi psikologis perilaku komunikasi interpersonal kepala sekolah. Sehingga secara psikologis perilaku komunikasi interpersonal kepala sekolah meliputi keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif dan kesetaraan.

2.1.4.3 Komponen Komunikasi Interpersonal

Dari pengertian komunikasi interpersonal yang telah diuraikan , dapat diidentifikasi beberapa komponen yang harus ada dalam komunikasi interpersonal. Menurut Suranto A. W (2011: 9) komponen-komponen komunikasi interpersonal terdiri dari sumber/komunikator, *encoding*, pesan, saluran, penerima, *decoding*, respon, gangguan dan konteks komunikasi.

1) Sumber/ komunikator

Merupakan orang yang mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi, yakni keinginan untuk membagi keadaan internal sendiri, baik yang bersifat emosional maupun informasional dengan orang lain. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan untuk memperoleh pengakuan sosial sampai pada keinginan untuk mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang lain. Dalam konteks komunikasi interpersonal komunikator adalah individu yang menciptakan, memformulasikan, dan menyampaikan pesan.

2) *Encoding*

Encoding adalah suatu aktifitas internal pada komunikator dalam menciptakan pesan melalui pemilihan simbol-simbol verbal dan non verbal, yang disusun berdasarkan aturan-aturan tata bahasa, serta disesuaikan dengan karakteristik komunikan.

3) Pesan

Merupakan hasil *encoding*. Pesan adalah seperangkat simbol-simbol baik verbal maupun non verbal, atau gabungan keduanya, yang mewakili keadaan khusus komunikator untuk disampaikan kepada pihak lain. Dalam aktivitas komunikasi, pesan merupakan unsur yang sangat penting. Pesan itulah disampaikan oleh komunikator untuk diterima dan diinterpretasi oleh komunikan.

4) Saluran

Merupakan sarana fisik penyampaian pesan dari sumber ke penerima atau yang menghubungkan orang ke orang lain secara umum. Dalam konteks komunikasi interpersonal, penggunaan saluran atau media semata-mata karena situasi dan kondisi tidak memungkinkan dilakukan komunikasi secara tatap muka.

5) Penerima/ komunikan

Adalah seseorang yang menerima, memahami, dan menginterpretasi pesan. Dalam proses komunikasi interpersonal, penerima bersifat aktif, selain menerima pesan melakukan pula proses interpretasi dan memberikan umpan balik. Berdasarkan umpan balik dari komunikan inilah seorang komunikator akan dapat mengetahui keefektifan komunikasi yang telah dilakukan, apakah makna pesan dapat dipahami secara bersama oleh kedua belah pihak yakni komunikator dan komunikan.

6) *Decoding*

Decoding merupakan kegiatan internal dalam diri penerima. Melalui indera, penerima mendapatkan macam-macam data dalam bentuk “mentah”, berupa kata-kata dan simbol-simbol yang harus diubah kedalam pengalaman-pengalaman yang mengandung makna. Secara bertahap dimulai dari proses sensasi, yaitu proses di mana indera menangkap stimuli.

7) Respon

Yakni apa yang telah diputuskan oleh penerima untuk dijadikan sebagai sebuah tanggapan terhadap pesan. Respon dapat bersifat positif, netral, maupun negatif. Respon positif apabila sesuai dengan yang dikehendaki komunikator. Netral berarti respon itu tidak menerima ataupun menolak keinginan komunikator. Dikatakan respon negatif apabila tanggapan yang diberikan bertentangan dengan yang diinginkan oleh komunikator.

8) Gangguan (*noise*)

Gangguan atau *noise* atau *barrier* beraneka ragam, untuk itu harus didefinisikan dan dianalisis. *Noise* dapat terjadi di dalam komponen-komponen manapun dari

sistem komunikasi. *Noise* merupakan apa saja yang mengganggu atau membuat kacau penyampaian dan penerimaan pesan, termasuk yang bersifat fisik dan psikis.

9) Konteks komunikasi

Komunikasi selalu terjadi dalam suatu konteks tertentu, paling tidak ada tiga dimensi yaitu ruang, waktu, dan nilai. Konteks ruang menunjuk pada lingkungan konkrit dan nyata tempat terjadinya komunikasi, seperti ruangan, halaman dan jalanan. Konteks waktu menunjuk pada waktu kapan komunikasi tersebut dilaksanakan, misalnya: pagi, siang, sore, malam.

Konteks nilai, meliputi nilai sosial dan budaya yang mempengaruhi suasana komunikasi, seperti: adat istiadat, situasi rumah, norma pergaulan, etika, tata krama, dan sebagainya. Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses pertukaran makna antara orang-orang yang saling berkomunikasi. Orang yang saling berkomunikasi tersebut adalah sumber dan penerima. Sumber melakukan *encoding* untuk menciptakan dan memformulasikan menggunakan saluran. Penerima melakukan *decoding* untuk memahami pesan, dan selanjutnya menyampaikan respon atau umpan balik. Tidak dapat dihindarkan bahwa proses komunikasi senantiasa terkait dengan konteks tertentu, misalnya konteks waktu. Hambatan dapat terjadi pada sumber, *encoding*, pesan, saluran, *decoding*, maupun pada diri penerima.

2.1.4.4 Tujuan Komunikasi Interpersonal

Tujuan dilakukannya komunikasi interpersonal adalah untuk berdialog, atau terjadinya hubungan timbal balik antara komunikator dengan komunikan yang

terjadi secara langsung, sehingga pada saat itu juga komunikator dapat mengetahui secara langsung respon komunikan, dan secara pasti akan mengetahui apakah komunikasinya bersifat positif, negatif, berhasil atau tidak. Apabila tidak berhasil, maka komunikator dapat memberi kesempatan bertanya yang seluas luasnya.

Arni Muhammad (2005:168) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai tujuan untuk menemukan diri sendiri, menemukan dunia luar, membentuk dan menjaga hubungan yang penuh arti, berubah sikap dan tingkah laku, bermain dan kesenangan serta membantu.

1) Menemukan Diri Sendiri

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah menemukan personal atau pribadi. Bila kita terlibat dalam pertemuan interpersonal dengan orang lain kita belajar banyak sekali tentang diri kita maupun orang lain. Komunikasi interpersonal memberikan kesempatan kepada kita untuk berbicara tentang apa yang kita sukai, atau mengenai diri kita. Adalah sangat menarik dan mengasyikkan bila berdiskusi mengenai perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita sendiri. Dengan membicarakan diri kita dengan orang lain, kita memberikan sumber balikan yang luar biasa pada perasaan, pikiran, dan tingkah laku kita.

2) Menemukan Dunia Luar

Hanya komunikasi interpersonal menjadikan kita dapat memahami lebih banyak tentang diri kita dan orang lain yang berkomunikasi dengan kita. Banyak informasi yang kita ketahui datang dari komunikasi interpersonal, meskipun banyak jumlah informasi yang datang kepada kita dari media massa hal itu

seringkali didiskusikan dan akhirnya dipelajari atau dialami melalui interaksi interpersonal.

3) Membentuk Dan Menjaga Hubungan Yang Penuh Arti

Salah satu keinginan orang yang paling besar adalah membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain. Banyak dari waktu kita pergunakan dalam komunikasi interpersonal diabdikan untuk membentuk dan menjaga hubungan sosial dengan orang lain.

4) Berubah Sikap Dan Tingkah Laku

Banyak waktu kita pergunakan untuk mengubah sikap dan tingkah laku orang lain dengan pertemuan interpersonal. Kita boleh menginginkan mereka memilih cara tertentu, misalnya mencoba diet yang baru, membeli barang tertentu, melihat film, menulis membaca buku, memasuki bidang tertentu dan percaya bahwa sesuatu itu benar atau salah. Kita banyak menggunakan waktu waktu terlibat dalam posisi interpersonal.

5) Untuk Bermain Dan Kesenangan

Bermain mencakup semua aktivitas yang mempunyai tujuan utama adalah mencari kesenangan. Berbicara dengan teman mengenai aktivitas kita pada waktu akhir pekan, berdiskusi mengenai olahraga, menceritakan cerita dan cerita lucu pada umumnya hal itu adalah merupakan pembicaraan untuk menghabiskan waktu. Dengan melakukan komunikasi interpersonal semacam itu dapat

memberikan keseimbangan yang penting dalam pikiran yang memerlukan rileks dari semua keseriusan di lingkungan kita.

6) Untuk Membantu

Ahli-ahli kejiwaan, ahli psikologi klinis dan terapi menggunakan komunikasi interpersonal dalam kegiatan profesional mereka untuk mengarahkan kliennya. Kita semua juga berfungsi membantu orang lain dalam interaksi interpersonal kita sehari-hari. Kita berkonsultasi dengan seorang teman yang putus cinta, berkonsultasi dengan mahasiswa tentang mata kuliah yang sebaiknya diambil dan lain sebagainya. Dapat disimpulkan bahwa ketika melakukan komunikasi interpersonal, setiap individu dapat mempunyai tujuan yang berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

2.1.4.5 Komunikasi Interpersonal yang Efektif

Tujuan dilakukannya komunikasi adalah terciptanya hubungan timbal balik antara komunikator dengan komunikan yang terjadi secara langsung, sehingga komunikasi interpersonal yang efektif dapat dicirikan komunikator dapat mengetahui secara langsung respon komunikan, dan secara pasti mengetahui apakah komunikasinya bersifat positif, negatif, berhasil atau tidak.

Menurut Kumar (dalam Wiryanto, 2005:36) dan De vito (dalam Sugiyo, 2005:4) bahwa ciri-ciri komunikasi interpersonal tersebut yaitu :

1. Keterbukaan (*Openess*), yaitu kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima di dalam menghadapi hubungan antar pribadi
2. Empati (*Empathy*) yaitu merasakan apa yang dirasakan orang lain

3. Dukungan (*Supportiveness*) yaitu situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi berlangsung efektif
4. Rasa positif (*positiveness*), seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif.
5. Kesetaraan atau kesamaan (*Equality*), yaitu pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Senada dengan yang dikemukakan De vito (dalam Sugiyo, 2005:4) bahwa ciri-ciri komunikasi interpersonal tersebut demikian. Lima ciri-ciri efektifitas komunikasi antar pribadi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*Openess*)

Keterbukaan atau sikap terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Keterbukaan adalah pengungkapan reaksi atau tanggapan kita terhadap situasi yang sedang dihadapi serta memberikan informasi tentang masa lalu yang relevan untuk memberikan tanggapan kita di masa kini tersebut.

Johnson (dalam Supratiknya, 1995:14) mengartikan keterbukaan diri yaitu :

“Membagikan kepada orang lain perasaan kita terhadap sesuatu yang telah dikatakan atau dilakukan, atau perasaan kita terhadap kejadian-kejadian yang baru saja kita saksikan. Secara psikologis, apabila individu mau membuka diri kepada orang lain, maka orang lain yang diajak bicara akan merasa aman dalam melakukan komunikasi interpersonal yang akhirnya orang lain tersebut akan turut membuka diri”.

2. Empati (*Empathy*)

Komunikasi interpersonal dapat berlangsung kondusif apabila komunikator (pengirim pesan) menunjukkan rasa empati pada komunikan (penerima pesan). Menurut Sugiyo (2005:5) empati dapat diartikan sebagai menghayati perasaan orang lain atau turut merasakan apa yang dirasakan orang lain. Sementara Surya

(dalam Sugiyo, 2005:5) mendefinisikan empati sebagai suatu kesediaan untuk memahami orang lain secara paripurna baik yang nampak maupun yang terkandung, khususnya dalam aspek perasaan, pikiran dan keinginan. Individu dapat menempatkan diri dalam suasana perasaan, pikiran dan keinginan orang lain sedekat mungkin apabila individu tersebut dapat berempati. Apabila empati tersebut tumbuh dalam proses komunikasi interpersonal, maka suasana hubungan komunikasi akan dapat berkembang dan tumbuh sikap saling pengertian dan penerimaan.

3. Dukungan (*Supportiveness*)

Dalam komunikasi interpersonal diperlukan sikap memberi dukungan dari pihak komunikator agar komunikan mau berpartisipasi dalam komunikasi. Hal ini senada dikemukakan Sugiyo (2005:6) dalam komunikasi interpersonal perlu adanya suasana yang mendukung atau memotivasi, lebih-lebih dari komunikator. Rahmat (2005) mengemukakan bahwa sikap supportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensive. Orang yang defensive cenderung lebih banyak melindungi diri dari ancaman yang ditanggapinya dalam situasi komunikasi dari pada memahami perasaan orang lain.

Dukungan merupakan pemberian dorongan atau pengobaran semangat kepada orang lain dalam suasana hubungan komunikasi. Sehingga dengan adanya dukungan dalam situasi tersebut, komunikasi interpersonal akan bertahan lama karena tercipta suasana yang mendukung. Jack R.Gibb (dalam Rahmat, 2005:134) menyebutkan beberapa perilaku yang menimbulkan perilaku suportif yaitu ;

“a) deskripsi, yaitu menyampaikan perasaan dan persepsi pada orang lain tanpa menilai ; tidak memuji atau mengecam, mengevaluasi pada gagasan bukan pada

pribadi orang lain, orang tersebut merasa bahwa kita menghargai mereka, b) orientasi masalah, yaitu mengajak untuk bekerja sama mencari pemecahan masalah, tidak mendikte orang lain, tetapi secara bersama-sama menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya, c) spontanitas yaitu sikap jujur dan dianggap tidak menyembunyi motif terpendam, d) provisionalisme, yaitu kesediaan untuk meninjau kembali pendapat diri sendiri, mengakui bahwa manusia tidak luput dari kesalahan sehingga wajar kalau pendapat dan keyakinan diri sendiri dapat berubah”.

4. Rasa Positif (*Positiveness*)

Rasa positif merupakan kecenderungan seseorang untuk mampu bertindak berdasarkan penilaian yang baik tanpa merasa bersalah yang berlebihan, menerima diri sebagai orang yang penting dan bernilai bagi orang lain, memiliki keyakinan atas kemampuannya untuk mengatasi persoalan, peka terhadap kebutuhan orang lain, pada kebiasaan sosial yang telah diterima, dapat memberi dan menerima pujian tanpa pura-pura memberi dan menerima penghargaan tanpa merasa bersalah.

Sugiyo (2005:6) mengartikan rasa positif adalah adanya kecenderungan bertindak pada diri komunikator untuk memberikan penilaian yang positif pada diri komunikan. Proses komunikasi interpersonal hendaknya antar komunikator dengan komunikan saling menunjukkan sikap positif, karena dalam hubungan komunikasi tersebut akan muncul suasana menyenangkan, sehingga pemutusan hubungan komunikasi tidak dapat terjadi. Rahmat (2005:105) menyatakan bahwa suksesnya komunikasi interpersonal banyak tergantung pada kualitas pandangan dan perasaan diri; positif atau negatif. Pandangan dan perasaan tentang diri yang positif, akan lahir pola perilaku komunikasi yang positif pula.

5. Kesetaraan (*Equality*)

Kesetaraan merupakan perasaan sama dengan orang lain, sebagai manusia tidak tinggi atau rendah, walaupun terdapat perbedaan dalam kemampuan tertentu, latar belakang keluarga atau sikap orang lain terhadapnya. Rahmat (2005:135) mengemukakan bahwa persamaan atau kesetaraan adalah sikap memperlakukan orang lain secara horizontal dan demokratis, tidak menunjukan diri sendiri lebih tinggi atau lebih baik dari orang lain karena status, kekuasaan, kemampuan intelektual atau kecantikannya. Persamaan tidak mempertegas perbedaan, artinya tidak menggurui, tetapi berbincang pada tingkat yang sama, yaitu mengkomunikasikan penghargaan dan rasa hormat pada perbedaan pendapat merasa nyaman, yang akhirnya proses komunikasi akan berjalan dengan baik dan lancar.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan komunikasi interpersonal kepala sekolah adalah komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada bawahan dalam rangka penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan diselesaikan dengan indikator : (1) Proses komunikasi, (2) Strategi komunikasi dan (3) Gaya komunikasi.

2.2 Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan dijadikan rujukan dari penelitian ini, yaitu penelitian yang dilakukan oleh :

1. Ato Triyono (2010) yang meneliti tentang “Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Komitmen Terhadap Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kota Metro”.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah memiliki metode yang sama yaitu survey dengan prinsip *ex post facto* dan terdapat variabel bebas yang sama yaitu komunikasi interpersonal. Perbedaan, pada penelitian tersebut variabel terikatnya adalah kinerja guru, sedang pada penelitian ini variabel terikatnya adalah komitmen guru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi interpersonal, komitmen terhadap organisasi dan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Kota Metro.

2. Mokhtarisudin (2012) yang meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Iklim Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Metro”. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah terdapat variabel bebas yang sama yaitu iklim organisasi. Perbedaan pada penelitian tersebut variabel terikatnya adalah disiplin kerja guru, sedang pada penelitian ini variabel terikatnya adalah komitmen guru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, kecerdasan emosional dan iklim organisasi dengan disiplin kerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Metro.
3. Wahyudi (2005) tentang “Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi : Studi kasus pada pusat pengembangan penataran guru teknologi di Malang Jawa Timur.” Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah terdapat variabel bebas yang sama yaitu manajemen konflik. Perbedaan pada penelitian tersebut variabel

terikatnya adalah produktivitas organisasi, sedang pada penelitian ini variabel terikatnya adalah komitmen guru. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen konflik dengan produktivitas organisasi.

2.3 Kerangka Pikir

2.3.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Guru SMP/MTS Swasta di Kecamatan Bandar Mataram

Iklim organisasi sekolah merupakan suasana lingkungan sekolah, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat dalam proses pembelajaran, langsung atau tidak langsung yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi sekolah tersebut. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar guru dengan guru lainnya atau hubungan antara pemimpin dengan guru. Suasana tersebut berkaitan dengan lingkungan yang nyaman dan mendukung untuk kegiatan belajar mengajar. Iklim organisasi sekolah juga menyangkut norma-norma yang berlaku dan harapan yang dipegang dan dikomunikasikan oleh anggota sekolah.

Iklim organisasi yang kondusif sangat dibutuhkan bagi guru untuk menumbuhkan dorongan dalam diri guru tersebut untuk bekerja lebih bersemangat. Oleh sebab itu para pemimpin organisasi termasuk organisasi pendidikan harus memperhatikan iklim organisasi sekolah. Pemimpin harus berusaha mengelola iklim organisasi sekolah, agar dapat menciptakan suasana yang dapat menumbuhkan semangat kerja para gurunya. Melalui suasana yang demikian guru akan merasa tenang, nyaman, tidak ada yang ditakuti dalam bekerja dan

komitmen guru semakin besar terhadap organisasi sekolah. Uraian menunjukkan iklim organisasi sekolah berpengaruh terhadap komitmen guru.

2.3.2 Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Komitmen Guru SMP/MTS Swasta di Kecamatan Bandar Mataram

Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi berbagai sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Dalam melaksanakan tugas kepala sekolah tentunya harus menciptakan suasana harmonis agar tidak terjadi konflik pada tenaga kependidikan khususnya guru. Lebih dari itu kepala sekolah bersama para tenaga kependidikan tentunya dapat mengelola konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah tentu harus berwibawa, jujur, dan transparan guna menciptakan rasa saling percaya, budaya malu dan meningkatkan komitmen guru terhadap lembaga tepat mengajar. Uraian menunjukkan manajemen konflik kepala sekolah berpengaruh terhadap komitmen guru.

2.3.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Guru SMP/MTS Swasta di Kecamatan Bandar Mataram

Guru sebagai bagian organisasi sekolah memiliki tanggung jawab melakukan transfer ilmu pengetahuan dan nilai. Selain itu guru juga berperan dalam membimbing siswa agar dapat memenuhi standar yang telah diterapkan di sekolah. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya

sebagai tenaga profesional yang memiliki komitmen kuat dalam mendukung organisasi sekolah.

Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung ataupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa non verbal. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya Orang yang komunikatif adalah orang yang dapat menyampaikan pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan, maupun bahasa non verbal sehingga orang lain dapat menerima informasi sesuai dengan harapan si pemberi pesan.

Sebagai seorang administrator atau manajer, kepala sekolah dalam melaksanakan tugas tentu melakukan komunikasi agar organisasi dapat berjalan untuk mencapai tujuan, sekaligus terlaksanannya fungsi-fungsi manajerialnya. Keharmonisan hubungan anggota sekolah ditunjukan dengan adanya komunikasi yang baik dari kepala sekolah pada saat mengkomunikasikan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru, ketika memberikan informasi baru, mengajak, memberi perintah, mengatur, menggerakkan, membimbing menegur dan lain-lain. Proses komunikasi yang baik akan mengurangi potensi terjadinya salah paham dan meningkatkan komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Uraian menunjukan komunikasi interpersonal yang dilakukan kepala sekolah berpengaruh terhadap komitmen guru.

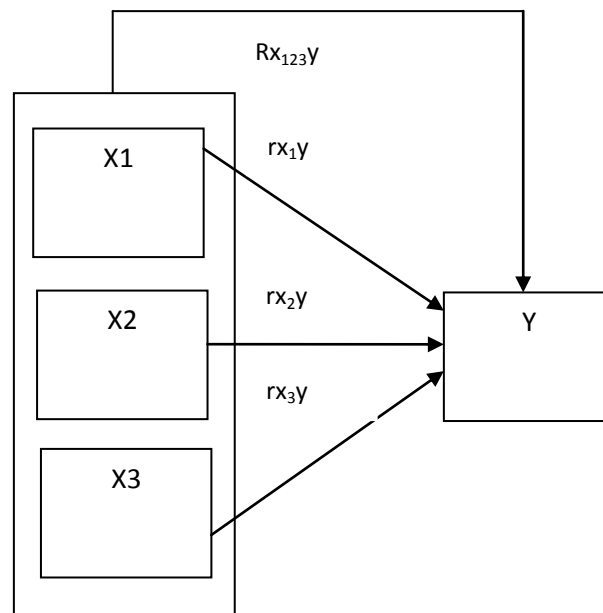
2.3.4 Pengaruh Iklim Organisasi, Manajemen Konflik, dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Guru SMP/MTS Swasta di Kecamatan Bandar Mataram

Komunikasi yang baik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru dapat menggambarkan hubungan yang harmonis antara guru dan kepala sekolah. Komunikasi yang baik mencerminkan suasana organisasi yang kondusif dalam mewujudkan iklim organisasi yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar karena guru memiliki komitmen yang tinggi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Iklim organisasi sekolah yang menggambarkan suasana kerja yang kondusif, persuasif, dan edukatif akan dapat diwujudkan oleh guru-guru yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi sekolah. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi sekolah dapat terbentuk dari proses pengendalian konflik yang tidak merugikan sebelah pihak namun dapat merangkul semua pihak.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung antara iklim organisasi (X1) terhadap komitmen guru (Y), terdapat pengaruh langsung antara manajemen konflik (X2) terhadap komitmen guru (Y) dan terdapat pengaruh langsung antara komunikasi interpersonal kepala sekolah (X3) terhadap komitmen guru (Y), serta terdapat pengaruh langsung antara iklim organisasi, manajemen konflik dan komunikasi interpersonal kepala sekolah (X_{123}) secara bersama – sama terhadap komitmen guru SMP/MTS swasta di Kecamatan Bandar Mataram (Y).

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat diskemakan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model teoritis pengaruh iklim organisasi (X1), manajemen konflik (X2), dan komunikasi interpersonal kepala sekolah (X3) terhadap komitmen guru (Y)

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah ditetapkan, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- 2.4.1** Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap komitmen guru SMP/MTS swasta di Kecamatan Bandar Mataram
- 2.4.2** Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara manajemen konflik kepala sekolah terhadap komitmen guru SMP/MTS swasta di Kecamatan Bandar Mataram

- 2.4.3** Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap komitmen guru SMP/MTS swasta di Kecamatan Bandar Mataram
- 2.4.4** Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi, manajemen konflik dan komunikasi interpersonal kepala sekolah secara bersama-sama terhadap komitmen guru SMP/MTS swasta di Kecamatan Bandar Mataram