

KOMUNIKASI DALAM PENYELESAIAN KONFLIK DI SEKOLAH DASAR

Isparwoto

Universitas PGRI Banyuwangi, Jl. Ikan Tongkol 22 Banyuwangi
e-mail: isparwoto1951@yahoo.co.id

Abstract: Communication in the Conflict Resolution at Elementary School. Communication in the resolution of conflicts at elementary school is a process of transferring-understanding meanings, ideas, and information from a sender to a receiver which can create, maintain, and change the institution of basic education in order to solve all the inconformity effectively with a resolution strategy. The objective of the research was to describe the role of communication in the resolution of conflicts at three Elementary Schools (SDN 4 Penganjuran, SDK Santa Maria, and SDU Habibulloh). The research applied qualitative approach with a multi-case study. The informants were determined purposively by selecting the key informants. The data gathering was conducted by using deep interview technique, participant observation, and document study. Finally, the data collected were organized, interpreted, and analyzed several times through intra-case and inter-case analysis. The research results were that communication could solve the conflicts occurred at elementary school in certain conditions: (1) the communication process ran effectively, respectfully, and interestingly, (2) the climate of communication was conducive, and (3) the steps of conflict resolution were done through an effective planning, conducting, and evaluating as well.

Abstrak: Komunikasi dalam Penyelesaian Konflik di Sekolah Dasar. Tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan peran komunikasi dalam penyelesaian konflik di SD yang memiliki latar belakang yang berbeda penyelenggaraannya di Kabupaten Banyuwangi, yaitu SDN 4 Penganjuran, SDK Santa Maria dan SDU Habibulloh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus, informan ditetapkan secara purposif dengan terlebih dulu menentukan informan kunci, pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumen. Data yang terkumpul tersebut diorganisir, ditafsir dan dianalisis secara berulang-ulang melalui analisis dalam kasus dan lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dapat menyelesaikan konflik di Sekolah Dasar, yaitu melalui: (1) proses komunikasi yang berlangsung secara efektif, santun dan menarik, (2) iklim komunikasi yang berlangsung secara kondusif, dan (3) langkah-langkah penyelesaian konflik melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelesaian konflik yang efektif..

Kata-kata Kunci: komunikasi, penyelesaian konflik, sekolah dasar

Globalisasi telah menimbulkan kaburnya batas-batas antar negara, sehingga dunia menjadi terbuka dan transparan. Globalisasi terjadi antara lain disebabkan oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama teknologi informasi yang semakin hari semakin pesat perkembangannya, sehingga menuntut perubahan mendasar dalam berbagai bidang kehidupan, ekonomi, politik, sosial dan budaya, termasuk pendidikan (Mul-

yasa, 2007: 3). Perubahan dan tantangan masa depan mengisyaratkan organisasi untuk selalu melakukan penyesuaian dalam berbagai aspek. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan dan mengisi peluang yang ada akan mampu bertahan hidup (*survive*) dan berkembang ke arah yang lebih baik. (Gito-sudarmo & Sudita, 2000: 281).

Teori sistem yang umum mengatakan bahwa organisasi sebagai suatu set bagian-bagian yang kompleks yang saling berhubungan dan berinteraksi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah agar dapat mencapai tujuannya (Muhammad, 2005: 47). Komunikasi pendidikan digunakan untuk memecahkan berbagai persoalan yang berkaitan dengan masalah-masalah dalam dunia pendidikan (Naim, 2011: 22).

Komunikasi efektif penting bagi manajer, karena dua alasan Pertama, komunikasi adalah proses dengan mana fungsi-fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dilaksanakan: Kedua komunikasi adalah kegiatan dimana manajer mencurahkan sebagian besar dari waktunya. (Stoner, 1992: 144). Profil komunikasi organisasi dipusatkan pada aspek-aspek seperti iklim komunikasi, kepuasan organisasi, kualitas media, ketersediaan informasi, beban informasi budaya organisasi, penyebaran informasi, ketepatan pesan (Pace & Faules, 2006 : 553). Menurut Rochaety, dkk. (2008: 143), untuk menciptakan hubungan yang harmonis di antara anggota lembaga pendidikan perlu mengubah pola pendekatan dari pendekatan kontrol ke pendekatan komitmen. Kedua, untuk menciptakan hubungan yang harmonis dalam sebuah lembaga pendidikan antara lain dapat dilakukan dengan menciptakan komunikasi dua arah. Hubungan yang harmonis akan tercermin dari kualitas proses komunikasi di dalam dan antar lembaga pendidikan.

Dalam hal ini penulis membatasi diri hanya membahas proses komunikasi dan iklim komunikasi saja, karena dipandang cukup penting untuk membahas adanya benang merah dengan konflik di sekolah. Proses komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen itu berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi (Muhammad, 2005: 20).

Proses komunikasi sangat berkaitan dengan bagaimana komunikasi itu berlangsung

yang diawali: siapa, menyampaikan apa, dengan cara apa atau melalui apa, kepada siapa dan berakibat apa (Ardana, dkk., 2008: 57). Proses komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Proses komunikasi terdiri dari tujuh unsur utama, yaitu; (1) pengiriman informasi, (2) proses penyandian, (3) pesan, (4) saluran, (5) proses penafsiran, (6) penerima, dan (7) umpan balik. Model komunikasi ini banyak dipergunakan dalam organisasi untuk menganalisis komunikasi (Gitosudarmo & Sudita, 2000: 198).

Iklim komunikasi sebuah organisasi sangat penting karena mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi (Pace & Faules, 2006:148).

Menurut Pace dan Faules (2006:147), iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi (suatu evaluasi makro) mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut, dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Pace dan Faules (2006, 159) mengatakan paling sedikit ada 6 faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yaitu: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

Dalam mendorong visi, misi dan melakukan inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan pada berbagai masalah termasuk konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di sekolah. Semakin maju dan berkembang suatu sekolah, semakin banyak masalah yang harus dipecahkan. Begitu juga dalam kehidupan di sekolah, seluruh

warga sekolah senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang (Mulyasa, 2007: 237).

Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi (Handoko, 1999: 346).

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan berorganisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok atau organisasi. Konflik selalu melibatkan orang, pihak atau kelompok orang, menyangkut masalah yang menjadi inti, mempunyai proses perkembangan, kondisi yang menjadi latar belakang, sebab-sebab dan pemicunya (Hardjana, 1994:34).

Dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan (Mulyasa, 2007:239). Penyelesaian konflik merupakan suatu strategi resolusi yang digunakan untuk mencegah konflik agar tidak menjadi destruktif melainkan dapat menjadi suatu keadaan yang konstruktif dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat tiga tahapan dalam penyelesaian konflik yang ditawarkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi yaitu: 1) perencanaan konflik, 2) pelaksanaan konflik, dan 3) evaluasi konflik (Wahyudi, 2008: 111).

Menurut pendapat Handoko (1999: 349), dalam kehidupan organisasi terdapat 5 (lima) jenis konflik, yaitu: (1) konflik dalam diri individu, (2) konflik antar individu dalam organisasi

yang sama, (3) konflik antara individu dan kelompok, (d) konflik antar kelompok dalam organisasi-organisasi yang sama (4) ,dan (5) konflik antar organisasi. Wahyudi (2008: 104) berpendapat penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah ; (1) keterbatasan sumber daya, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas (5) sistem penggajian, dan (6) *human relation* yang kurang harmonis. Sedangkan penyebab konflik yang bersumber dari luar organisasi adalah: (1) perkembangan iptek, (2) peningkatan kebutuhan masyarakat, (3) regulasi dan kebijakan pemerintah, (4) munculnya kompetitor baru, (5) keadaan politik dan keamanan, (6) keadaan ekonomi masyarakat.

Hendricks (2008: 47-55) menawarkan lima gaya dalam menyelesaikan konflik, yaitu: (1) gaya penyelesaian konflik dengan mempersatukan (*integrating*), (2) gaya penyelesaian konflik dengan kerelaan untuk membantu (*obliging*), (3) gaya penyelesaian konflik dengan mendominasi (*dominating*), (4) gaya penyelesaian konflik dengan menghindari (*avoiding*), dan (5) gaya penyelesaian konflik dengan kompromis (*compromising*). Kecenderungan ini disusun berdasarkan derajat kemampuan untuk memuaskan kepentingan orang lain dan diri sendiri. Stoner (1992: 51) berpendapat bahwa metode-metode dominasi, kompromi, dan pemecahan problem secara integratif merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penyelesaian konflik. Tidak ada pendekatan yang paling tepat yang dapat digunakan untuk semua situasi, karena masing-masing metode resolusi konflik mempunyai kelebihan di samping kekurangannya, beberapa metode resolusi konflik antara lain metode kerjasama, menghindar, kompetisi, kompromi, penyesuaian, dominasi, kolaborasi, pemecahan masalah, mendesain ulang organisasi (Wahyudi, 2008: 65-67). Manajemen konflik yang berhasil akan meningkatkan kinerja individu yang ditunjuk dalam perilaku kerja dan hasil kerja. Performasi kerja yang dimaksud dalam hal ini diartikan sebagai perilaku kerja dan

hasil kerja yang telah dilakukan di dalam organisasi (Wahyudi, 2008: 114).

Hasil penelitian mengenai iklim organisasi cenderung mendukung kesimpulan bahwa lebih positif iklim lebih produktif organisasi. Iklim yang positif ini tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga penting bagi kehidupan manusia dalam organisasi. (Campbell dalam Muhammad, 2005: 85). Menurut Hoy dan Miskel (1990), organisasi yang memiliki situasi kerja dan iklim yang terbuka menunjukkan tingkat kepercayaan dan keefektifan lebih tinggi daripada yang menggunakan iklim tertutup.

Berdasarkan uraian di atas, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana peran komunikasi dalam penyelesaian konflik di sekolah dasar yang selanjutnya fokus tersebut dipilah menjadi subfokus penelitian: (1) bagaimana peran proses komunikasi dalam penyelesaian konflik di SD, (2) bagaimana peran iklim komunikasi dalam penyelesaian konflik di SD, dan (3) bagaimana langkah-langkah dalam penyelesaian konflik di SD. Adapun tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan peran komunikasi dalam penyelesaian konflik di sekolah dasar.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2010 sampai dengan Juni 2011. Penelitian menggunakan rancangan studi multi kasus karena berkenaan dengan pertanyaan bagaimana dan mengapa, serta berkenaan dengan lebih dari satu kasus yang punya latar belakang yang berbeda, yaitu: SDN 4 Penganjuran, SDK Santa Maria dan SDU Habibulloh. Penelitian ini menggunakan metode komparatif konstan (*The Constant Comparative Method*), yang menurut Bogdan dan Biklen (1998:72), peneliti membandingkan dan mempertentangkan temuan konseptual pada masing-masing kasus individu untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi lintas kasus dan teori substansif sebagai temuan akhir penelitian. Penentuan informan dipilih secara purposif dengan menetapkan ketiga kepala Sekolah SD sebagai informan kunci.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumen. Data yang terkumpul melalui ketiga teknik tersebut diorganisir, ditafsir, dan dianalisis secara berulang-ulang melalui analisis dalam kasus yang dilanjutkan dengan analisis lintas kasus guna menyusun konsep dan teori substansif sebagai temuan penelitian. Untuk pengecekan kesahihan data digunakan teknik observasi terus menerus, triangulasi sumber data, metode dan penelitian lain, pengecekan anggota, diskusi dengan teman sejawat, dan pengecekan ketercukupan referensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan: *Pertama*, proses komunikasi berlangsung dengan efektif, santun dan menarik sehingga penyelesaian konflik di SD dapat terwujud, Komunikasi yang efektif diperoleh dari empat aspek, yaitu: (1) kepala sekolah sebagai sumber, (2) informasi yang disampaikan, (3) saluran informasi, dan (4) guru sebagai penerima informasi. Dari aspek Kepala Sekolah sebagai sumber: (1) menguasai informasi yang dikirim, saluran informasi yang digunakan dan situasi kondisi penerima informasi, (2) dalam penyampaian sistematis, kreatif, inovatif, santun, menarik dan segera disampaikan kepada penerima informasi, dan (3) ada pemahaman yang sama dengan penerima informasi. Dari aspek informasi yang disampaikan: (1) informasi menggunakan bahasa verbal lisan dan bahasa verbal tulis yang sistematis, jelas dan tegas, disertai bahasa non verbal yang meyakinkan, (2) informasi yang disampaikan terbaru, asli, objektif, dapat dipercaya, relevan, mengandung kebenaran, (3) isi informasi yang disampaikan sesuai dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan komunikasi. Dari aspek saluran informasi: (1) kebanyakan menggunakan indera penglihatan dan indera pendengaran, selain indera pengecap, peraba dan penciuman, (2) saluran informasi menggunakan berbagai media/alat informasi seperti

telepon, *handphone*, *SMS*, buku, maupun teknologi berbantuan komputer (seperti internet, e-mail, facebook, walaupun belum maksimal), (3) saluran informasi dalam penggunaannya ada kesamaan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan antara komunikator dengan komunikan. Dari aspek guru sebagai penerima informasi: (1) memahami maknanya, meyakini kebenarannya, merata penyebarannya, dan mencukupi kebutuhan informasinya, (2) merespon dengan segera terhadap komunikator, (3) dalam menginterpretasi dan menganalisis isi informasi yang diterima relatif sama dengan komunikator.

Kedua, iklim komunikasi berlangsung kondusif sehingga dalam penyelesaian konflik di SD dapat terwujud. Berlangsungnya komunikasi yang kondusif diperoleh dari empat aspek, yaitu (1) partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, (2) keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, (3) kesediaan mendengarkan komunikasi ke atas, dan (4) perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Adanya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan bisa dilihat dari: (1) semua guru di sekolah diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dan semua wilayah kebijakan sekolah yang relevan dengan kedudukan guru, dan (2) semua guru diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan Kepala Sekolah untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan sekolah. Adanya keterbukaan dalam komunikasi ke bawah dapat dilihat dari: (1) semua guru relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas guru pada saat itu, kecuali untuk keperluan informasi rahasia, dan (2) semua guru menerima informasi yang meningkatkan kewenangan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaannya dengan guru lain, berhubungan luas dengan sekolah, kepala sekolah dan program kerja sekolah. Adanya kesediaan mendengarkan komunikasi ke atas dapat dilihat dari: (1) Kepala Sekolah bersedia mendengarkan saran-saran, laporan-laporan, masalah yang dikemukakan oleh guru di setiap tingkatan kelas dalam sekolah secara berkesinambungan dan berpikiran terbuka, dan (2)

informasi dari guru dipandang cukup penting oleh kepala sekolah untuk dilaksanakan, kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Adanya perhatian pada tujuan berkinerja tinggi dapat dilihat dari: (1) Kepala Sekolah dan semua guru dalam sekolah menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi yaitu pada produktivitas tinggi, kualitas tinggi dan biaya rendah, dan (2) Kepala Sekolah dan warga sekolah menunjukkan perhatian yang besar kepada kesejahteraan semua guru, sama besar seperti perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

Ketiga, langkah-langkah penyelesaian konflik di SD dapat terwujud. Langkah-langkah penyelesaian konflik dapat dipilah menjadi tiga aspek, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Dalam perencanaan penyelesaian konflik: (1) kepala sekolah dan guru dapat mengidentifikasi sumber penyebab konflik, yaitu perbedaan pendapat, persepsi, nilai dan tujuan, saling ketergantungan dalam tugas, sumber daya yang terbatas, sistem penggajian yang kurang adil dan komunikasi yang kurang harmonis; (2) kepala sekolah dan guru dapat mengidentifikasi jenis-jenis konflik, yaitu konflik antar individu, konflik antara individu dengan kelompok, dan konflik antar kelompok; (3) kepala sekolah dan guru dapat mengklasifikasi konflik, yaitu antara konflik yang fungsional dengan konflik yang disfungsional; dan (4) kepala sekolah dan guru dapat menganalisis konflik yang segera harus diselesaikan dan konflik yang masih dapat ditunda penyelesaiannya atas dasar dampak yang ditimbulkan dan banyaknya personal yang terlibat. Dalam pelaksanaan penyelesaian konflik: (1) untuk konflik antar guru, pendekatan yang digunakan adalah kolaborasi, kompromi, dan kompetisi; (2) untuk konflik antara guru dengan kepala sekolah, pendekatan yang digunakan oleh Kepala Sekolah adalah rela membantu dan dominasi; (3) untuk konflik antara guru dengan kelompok guru, pendekatan yang digunakan adalah kompromi dan kolaborasi; dan (4) untuk konflik antar kelompok guru, pendekatan yang digunakan adalah integrasi. Dalam evaluasi penyelesaian konflik: (1) kepala sekolah dan

guru dapat menekan dampak negatif konflik, yaitu tingkat konflik yang terlalu tinggi, dan tingkat konflik yang terlalu rendah; (2) kepala sekolah dan guru dapat meningkatkan dampak positif konflik, yaitu tingkat konflik yang optimal; (3) sikap dan perilaku kerja guru meningkat; dan (4) hasil kerja guru meningkat.

Pembahasan

Pertama, Kepala sekolah sebagai komunikator menguasai informasi yang dikirim, saluran yang digunakan, dan situasi kondisi guru sebagai komunikan. Kepala Sekolah dalam penyampaian informasi sistematis menggunakan intonasi yang jelas dan tegas dan bahasa tubuh yang meyakinkan. Sumber informasi merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan suatu gagasan, pemikiran, informasi dan sebagainya kepada pihak lain (Handoko, 1999: 274). Modal utama komunikator (sumber informasi) adalah penguasaan informasi yang akan dikirimkan, penguasaan alat komunikasi dan penguasaan medan komunikasi (Soetopo, 2004: 180). Problematik komunikasi dapat dikelompokkan menjadi tiga, yakni problematik yang bersumber dari komunikatornya yang bersumber dari pesannya, dan yang bersumber dari komunikannya (Asmani, 2009: 62-64).

Ada faktor penting pada diri komunikator bila ingin melancarkan komunikasi, yaitu: (1) daya tarik sumber, yaitu seorang sumber akan berhasil dalam berkomunikasi, akan mampu mengubah sikap, opini dan perilaku komunikan melalui mekanisme daya tarik; (2) kredibilitas sumber, yaitu komunikasi bisa berhasil bila komunikan percaya terhadap komunikator, kepercayaan ini banyak bersangkutan dengan profesi dan keahlian yang dimiliki oleh seorang komunikator; dan (3) komunikator harus bersikap empati ketika berkomunikasi dengan komunikan yang sedang sibuk, marah, bingung, sedih, sakit, kecewa dan sebagainya (Effendi, 2009: 40).

Informasi yang disampaikan Kepala Sekolah bersifat orsinil, terbaru, obyektif, benar dan

terpercaya dengan menggunakan bahasa yang santun dan menarik. Bagi komunikator isi informasi harus jelas, tepat dan dikuasai. Kalau tidak, bisa menjadi penyebab awal gagalnya komunikasi (Soetopo, 2004: 180). Pengirim berita seharusnya tidak hanya memikirkan apa yang akan dikatakan tetapi juga bagaimana hal itu akan disajikan agar pengaruh yang diinginkan oleh penerima terpenuhi. Jadi informasi harus disesuaikan dengan tingkat pemahaman, kepentingan dan kebutuhan penerima untuk mencapai konsekuensi yang diinginkan (Handoko, 1999: 275).

Ada sembilan hal yang patut dipertimbangkan dalam menyampaikan pesan yaitu: (1) pesan itu harus cukup jelas, bahasanya mudah dipahami, tidak berbelit-belit, dan tuntas; (2) mengandung kebenaran yang sudah diuji, berdasarkan fakta; (3) ringkas dan padat; (4) mencakup keseluruhan; (5) nyata dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan data dan fakta yang ada; (6) lengkap dan disusun secara sistematis; (7) pesan itu menarik dan meyakinkan; (8) disampaikan dengan sopan; dan (9) nilai pesan itu sangat mantap, tidak mengandung pertentangan isinya (Siahaan, 1990:63)

Saluran informasi yang digunakan Kepala Sekolah menggunakan bahasa lisan dan tertulis yang sistematis dan bahasa tubuh yang meyakinkan melalui berbagai media yang disepakati dan ada kesamaan pemahaman dalam penggunaannya. Komunikator perlu memperhatikan kesamaan *message*, waktu, dan tempat yang tepat yang sangat menentukan apakah komunikasi dapat *intune* (suasana akrab, hangat dan mesra). Sesuatu rangsangan untuk mencapai sasaran komunikasi diusahakan memakai bahasa, simbol, atau lambang yang sudah dipahami oleh komunikan maupun komunikator sendiri sehingga salah pengertian dapat dihindari. (Siahaan, 1990: 11-12). Pada dasarnya, orang-orang menerima berita melalui kelima pengindra mereka, yaitu penglihatan, pendengaran, pengecap, perabaan, dan penciuman. Pengiriman berita belum lengkap atau tidak terjadi bila satu pihak belum menerima berita. Banyak komunikasi penting

gagal karena seseorang tidak pernah menerima berita (Handoko, 1999: 276).

Komunikasi non verbal meliputi gerakan tubuh, intonasi (tekanan kata), mimik wajah, dan gerak fisik antara pengirim dan penerima pesan (Robbins & Judge, 2008: 11). Untuk mencapai sasaran komunikasi dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media bergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan, dan teknik yang akan digunakan. Media mana yang terbaik dari sekian banyak media komunikasi itu tidak dapat ditegaskan dengan pasti sebab masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan (Effendi, 2009:37). Akibat komunikasi berbantuan komputer, batasan-batasan organisasional menjadi tidak terlalu relevan, jaringan komputer memungkinkan karyawan untuk melampaui tingkat-tingkat vertikal organisasi dan dapat berkomunikasi terus menerus (Robbins & Judge, 2008: 16-22).

Guru sebagai penerima informasi memahami maknanya, meyakini kebenarannya, mencukupi kebutuhan informasinya, dan merata serta segera merespon informasi yang diperoleh kepada komunikator. Schramm (dalam Effendi, 2009: 13) menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference and meanings*), yakni paduan pengalaman dan pengertian (*collection of reference*) yang pernah diperoleh komunikan. Jika bidang pengalaman komunikator dan komunikan sama, maka komunikasi berlangsung lancar.

Pada umumnya, semakin tepat penafsiran penerima terhadap pesan yang dimaksud oleh pengirim, semakin efektif komunikasi yang terjadi (Stoner, 1992: 150). Penerima pesan mempunyai peranan tertentu dalam komunikasi, yaitu: (1) menerima pesan yang dapat dilakukan dengan mendengarkan, melihat, meraba, mencium, dan merasakan; (2) mengikuti pesan yang dimaksudkan untuk mereka; (3) menginterpretasikan dan menganalisis pesan; (4) menyimpan, mengingat kembali pesan; dan (5) memberi respon terhadap pengirim pesan, saluran, lingkun-

gan, gangguan, dan pesan. (Muhammad, 2005: 15).

Kedua, kepala sekolah dapat menciptakan iklim komunikasi yang harmonis dan kondusif di sekolah. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya pemberian kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan bersama yang menyangkut pemecahan masalah/konflik yang terjadi di sekolah dalam penyusunan program kerja dan kebijakan sekolah, maupun dalam mengawal proses dan hasil keputusan bersama. Komponen iklim organisasi menurut Owens (1991) sekurang-kurangnya meliputi: (1) keintiman antar individu, (2) keterlibatan mereka dalam kegiatan pengambilan keputusan, (3) persepsi guru terhadap guru lain sebagai anggota kelompok, (4) moral, (5) kelancaran komunikasi, (6) keterbukaan, (7) peraturan, (8) beban tugas, (9) perlakuan secara kemanusiaan, (10) kesejawatan dan kesetiakawanan, (11) keakraban atau kehangatan, dan (12) penghargaan terhadap prestasi yang telah dicapai.

Ada keterbukaan Kepala Sekolah dalam komunikasi ke bawah yang dapat dilihat dari adanya kemudahan bagi guru untuk mengakses informasi yang berhubungan dengan pekerjaannya, program kerja dan kebijakan sekolah. Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain: (1) keterbukaan antara pimpinan dan karyawan, (2) kepercayaan pada pesan tulisan, (3) pesan yang berlebihan membebani karyawan, (4) ketetapan waktu pengiriman pesan, dan (5) penyaringan pesan yang dikirim kepada bawahan (Muhammad, 2005: 110-112).

Efektivitas komunikasi, komunikasi yang baik, dipengaruhi oleh iklim di dalam sekolah. Kepala sekolah harus menciptakan iklim sekolah yang hangat (terbuka). Dikatakan terbuka, sebab setiap orang diberi kesempatan cukup longgar untuk menemui siapa saja, kapan saja, untuk membicarakan apa saja, kecuali hal-hal yang memang dirahasiakan. Iklim yang terbuka memungkinkan terjadinya komunikasi secara intensif tanpa adanya sebuah hambatan. Kepala seko-

lah atau pemimpin lembaga pendidikan seyogyanya membangun iklim dan metode komunikasi yang tepat sehingga memungkinkan bagi tumbuhnya kesadaran bersama untuk membangun kemajuan organisasi sekolah. Dalam iklim yang terbuka, para guru dan karyawan, termasuk siswa memiliki keberanian untuk menyampaikan ide dan beragam pemikiran mereka. Berbagai persoalan yang ada pun lebih terbuka kemungkinannya untuk diselesaikan karena terciptanya komunikasi yang efektif dalam manajemen pendidikan (Naim, 2011:86-88).

Kepala Sekolah bersedia mendengarkan saran, laporan dan masalah yang dikemukakan guru yang disampaikan secara berkesinambungan dan terbuka. Kepala Sekolah menganggap setiap informasi yang disampaikan guru cukup penting untuk dilaksanakan, kecuali ada petunjuk lain yang berlawanan. Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran, masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi secara berkesinambungan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. (Pace & Faules, 2006:160).

Peran komunikasi ke atas sebagai alat kontrol dan pengarahan dijelaskan oleh Planty dan Machaver (dalam Susanto, 1986 : 86) bahwa (1) komunikasi ke atas apabila didengar dengan bijaksana dapat menjelaskan kepada atasan seberapa jauh informasi atau instruksi yang diberikan telah diwarnai dengan nilai dan prasangka oleh bawahan, serta berapa persen informasi tidak tertangkap oleh bawahan; (2) informasi yang diperoleh melalui komunikasi ke atas memungkinkan atasan untuk memberikan penunjang terhadap kebijaksanaan maupun keputusannya karena atasan mengetahui faktor yang kadang dipahami ataupun yang kurang disukainya.

Banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi dari bawahan karena beberapa hal, antara lain (1) kecenderungan karyawan menyembunyikan perasaan dan pikirannya, (2) perasaan bawahan bahwa pimpinan dan super-

visor tidak tertarik kepada masalah mereka. (3) kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas, (4) perasaan karyawan bahwa supervisor dan pimpinan tidak dapat menerima dan merespon apa yang dikatakan oleh karyawan (Sharma dalam Muhammad, 2005: 118).

Ada komitmen dari warga sekolah terhadap tujuan berkinerja tinggi dengan cara meningkatkan produktifitas, kualitas dengan tetap memperhatikan biaya yang rendah. Kepala Sekolah menunjukkan perhatian yang besar untuk meningkatkan kesejahteraan semua guru, sama besar seperti perhatian pada tujuan berkinerja tinggi. Warga sekolah bersikap jujur dalam bekerja untuk (1) meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, (2) mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan (3) menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya. Semua ini terjadi disebabkan oleh dukungan iklim komunikasi. Semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya (Pace & Faules, 2006: 180).

Ketiga, kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik menggunakan langkah-langkah sebagai berikut. Langkah perencanaan penyelesaian konflik melalui tahapan mengidentifikasi sumber penyebab konflik, mengidentifikasi jenis-jenis konflik, mengklasifikasi konflik dan menganalisis konflik. Menurut pendapat Wahyudi (2008: 96-97), penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah (1) keterbatasan sumber daya; (2) kegagalan komunikasi; (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi; (4) saling ketergantungan tugas; dan (5) sistem pengajaran dan *human relation* yang kurang harmonis. Gitosudarmo dan Sudita (2000: 103) membedakan jenis-jenis konflik yang terjadi dalam organisasi menjadi enam macam, yaitu: (1) konflik dalam diri seseorang, (2) konflik antar individu, (3) konflik antar anggota kelompok, (4)

konflik antar kelompok, (5) konflik intra organisasi, dan (6) konflik antar organisasi.

Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional berasal dari perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antar individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan. Konflik disfungsional berasal dari pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi. Setelah dilakukan pengelompokan penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap masalah/sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah konflik termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan organisasi (Wahyudi, 2008: 112).

Langkah pelaksanaan penyelesaian konflik yang dilakukan kepala sekolah tergantung jenis konflik yang terjadi. Jika terjadi konflik antar guru maka penyelesaiannya menggunakan cara kolaborasi, kompromi, dan kompetisi. Cara kolaborasi memungkinkan kedua belah pihak yang terlibat konflik bekerja sama dan mencari pemecahan secara tuntas dan memuaskan. Tujuan kolaborasi adalah untuk mendapatkan keinginan dari masing-masing kelompok sehingga kedua belah pihak menang dan tidak ada yang dikalahkan. Karena itu dapat memperkuat hubungan dan menimbulkan rasa saling menghormati pada kedua belah pihak (Tosi, dkk., 1990: 531). Kompromi (*compromise*) tepat dijadikan teknik pengelolaan konflik apa bila: (1) pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai kekuatan yang seimbang, (2) sebagai alternatif penyelesaian konflik jika metode kompetisi tidak berhasil, (3) isu-isu yang dijadikan konflik sangat kompleks, (4) untuk mencapai penyelesaian sementara atas masalah yang kompleks, dan (5) masing-masing pihak tidak ingin dirugikan (Wahyudi, 2008: 66).

Kompetisi merupakan pendekatan terhadap konflik yang berciri menang kalah (*win-lose approach*). Salah satu pihak memperjuangkan kepentingannya dengan mengorbankan kepentingan pihak lain, sedangkan tujuannya mendapatkan yang diperjuangkan dan mengalahkan pihak lain (Hardjana, 1994: 46-47).

Kepala Sekolah dalam penyelesaian konfliknya dengan guru menggunakan pendekatan dominasi dan rela membantu. Mendominasi atau menguasai, cara ini merupakan pendekatan terhadap konflik yang bercirikan menang-kalah, satu pihak memperjuangkan kepentingannya dengan mengorbankan pribadi dan kepentingan pihak lain (Hardjana, 1994:46). Strategi kerelaan untuk membantu (*oblinging*) berperan untuk mengurangi perbedaan antar kelompok dan mendorong pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencari persamaan-persamaan. Perhatian pada orang/kelompok lain tinggi menyebabkan seseorang merasa puas karena keinginannya dipenuhi oleh pihak lain, walaupun salah satu pihak harus mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Gaya semacam ini dapat digunakan sebagai strategi yang sengaja untuk mengangkat atau menghargai orang lain, membuat pihak lain merasa lebih baik dan senang terhadap suatu isu (Hendriks 2008:61).

Kepala Sekolah dalam penyelesaian konflik antara guru dengan kelompok guru menggunakan pendekatan kompromi dan kolaborasi. Pada pendekatan kompromi, manajer mencoba menyelesaikan konflik melalui pencarian jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak yang bersangkutan. Bentuk kompromi meliputi: (1) pemisahan (*separation*), (2) perwasitan (*arbitration*), (3) kembali kepada peraturan-peraturan yang berlaku, (4) penyuaian (*bribing*) (Handoko, 1999: 352). Pada pendekatan kerjasama (*collaborating*), kedua belah pihak yang terlibat konflik bekerjasama dan mencari pemecahan konflik yang dapat memuaskan kedua belah pihak. Pengelolaan konflik menggunakan teknik kerjasama ini merupakan pendekatan menang-menang (*win-win solution*) tujuan pendekatan ini masing-

masing mendapatkan yang diinginkan, (Harjana, 1994: 47)

Kepala Sekolah dalam penyelesaian konflik antar kelompok guru menggunakan pendekatan integrasi. Pada pendekatan ini, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan masalah bersama yang dapat diselesaikan melalui teknik pemecahan masalah. Secara bersama pihak-pihak yang bertentangan mencoba memecahkan masalah yang timbul antara mereka, semua pihak secara terbuka mencoba menemukan penyelesaian yang dapat diterima semua pihak didorong bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melakukan pertukaran gagasan secara bebas dan menekankan pada pencarian penyelesaian optimum (Handoko, 1999: 352-353).

Langkah evaluasi penyelesaian konflik ditinjau dari tiga aspek yaitu dampak negatif konflik, dampak positif konflik, dan tanda-tanda peningkatan kinerja pasca konflik. Langkah Kepala Sekolah dalam menekan dampak negatif konflik melalui menurunkan tingkat konflik yang terlalu tinggi dan menaikkan tingkat konflik yang terlalu rendah. Adapun dampak negatif (disfungsional) dari konflik adalah (1) agresivitas individu, (2) muncul sikap otoritarian, (3) pertentangan yang berlarut-larut, (4) tindakan yang destruktif, (5) timbul rasa benci, (6) ego sektoral dan tujuan kelompok dianggap penting (Wahyudi, 2008: 105). Dampak negatif konflik antara lain (1) menciptakan suasana tidak nyaman dan tidak kondusif sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan, (2) menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan tenaga kependidikan terhadap program sekolah (Mulyasa, 2007: 246).

Langkah kepala sekolah dalam meningkatkan dampak positif konflik melalui mengoptimalkan sikap dan perilaku guru dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah sehingga terjadi peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan, yaitu: (1) menimbulkan

kemampuan introspeksi diri, (2) meningkatkan kinerja, (3) pendekatan yang lebih baik, dan (4) mengembangkan alternatif yang lebih baik (Mulyasa, 2007: 245). Dampak positif (fungsional) dari konflik adalah (1) mencari pemecahan masalah, (2) sadar adanya masalah, (3) perubahan dan penyesuaian, (4) evaluasi kinerja, (5) orientasi pada tugas, (6) kinerja meningkat, dan (7) motivasi kerja meningkat (Mulyasa, 2007:246).

Tanda-tanda keberhasilan kinerja guru terlihat pada perilaku kerja dan hasil kerja yang meningkat yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas sekolah. Penyelesaian konflik di SD yang berhasil dapat meningkatkan kinerja individu yang ditunjukkan dalam perilaku kerja dan hasil kerja. Performansi kerja yang dimaksud dalam hal ini diartikan sebagai perilaku kerja dan hasil kerja yang telah dilakukan di sekolah dasar. Perilaku kerja terlihat dari cara kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggungjawab, melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang tinggi dan terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil kerja merupakan proses akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan anggota organisasi yang berupa barang yang dibuat/diciptakan, banyaknya dan meningkatnya layanan yang telah diberikan, dan informasi yang berguna bagi peningkatan keterampilan/pengetahuan masyarakat. Kinerja individu secara keseluruhan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi yang dapat diukur dari efisiensi organisasi, yaitu perbandingan antara jumlah yang dihasilkan dengan masukan/sumber yang digunakan. Produktivitas organisasi tidak hanya dilihat secara kuantitatif, akan tetapi juga dikaji secara kualitatif yaitu komitmen terhadap tugas, sikap kompetitif, dan bertambahnya pengalaman individu (Wahyudi, 2008: 114).

SIMPULAN

Proses komunikasi memegang peran penting dalam penyelesaian konflik di SD. Proses komunikasi yang efektif dan harmonis harus didukung dengan iklim komunikasi yang kondusif

sif. Komunikasi yang efektif dan harmonis diindikasikan oleh proses komunikasi yang berlangsung secara timbal balik, santun dan menarik yang didukung oleh (1) sumber informasi menguasai informasi, saluran informasi yang digunakan, dan situasi kondisi penerima informasi; (2) informasi yang disampaikan menggunakan bahasa verbal lisan dan tulis yang sistematis, jelas dan tegas, serta bahasa non verbal yang meyakinkan; (3) ada kesamaan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan antara komunikator dengan komunikan dalam penggunaan saluran informasi, dan (4) penerima informasi memahami makna, meyakini kebenaran, cukup kebutuhan informasinya, dan segera merespon kepada komunikator. Iklim komunikasi di SD berlangsung kondusif apabila (1) semua guru diberi kesempatan berpartisipasi dalam mengambil keputusan, (2) ada keterbukaan komunikasi oleh kepala sekolah kepada guru untuk memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugasnya, (3) ada kesediaan kepala sekolah untuk mendengarkan saran dan masalah yang dikemukakan guru secara berkesinambungan dan terbuka, (4) menganggap setiap informasi yang disampaikan guru penting untuk dilaksanakan, dan (5) kepala sekolah dan guru menunjukkan perhatian yang besar pada kesejahteraan semua

guru, selain perhatian yang besar pada tercapainya tujuan berkinerja tinggi.

Langkah-langkah penyelesaian konflik di SD yang efektif adalah: Pada tahap perencanaan penyelesaian konflik, kepala sekolah dan guru-guru (1) mengidentifikasi sumber dan jenis konflik, (2) mengklasifikasi konflik yang fungsional (positif) dan yang disfungsional (negatif), dan (3) menganalisis konflik yang segera diselesaikan ataupun yang ditunda penyelesaiannya. Pada tahap pelaksanaan penyelesaian konflik (1) antar guru menggunakan pendekatan kolaborasi, kompromi dan kompetisi, (2) antara guru dengan kepala sekolah menggunakan pendekatan rela membantu dan dominasi, (3) antara guru dengan kelompok guru menggunakan pendekatan kompromi dan kolaborasi, dan (4) antar kelompok guru menggunakan pendekatan integrasi. Pada tahap evaluasi penyelesaian konflik, kepala sekolah dan guru (1) dapat menekan dampak negatif konflik, yaitu tingkat konflik yang terlalu tinggi dan tingkat konflik yang terlalu rendah, dan (2) dapat meningkatkan dampak positif konflik, (3) meningkatkan keberhasilan kinerja, seperti sikap dan perilaku kerja, serta hasil kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas organisasi sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Ardana, K., Mujiati N.W., & Ayusriati A.G. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Asmani, J. M. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Bogdan, R., & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn & Bacon. Inc.
- Effendi, O.U. 2009. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gitosudarmo, I. & Sudita, I. N. 2000. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T.H. 1999. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE.
- Hardjana, A.M. 1994. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hendricks, W. 2008. *Bagaimana Mengelola Konflik, Petunjuk Praktis untuk Manajemen Konflik yang Efektif (alih bahasa Arif Santoso)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 1990. *Educational Administration Theory Research and Practice* (3rd edition). New York: Random House.
- Muhammad, A. 2005. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya.

- Naim, N. 2011. *Dasar-Dasar Komunikasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Owens. R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn & Bacon. Inc.
- Pace, R.W., & Faules, D.F. 2006. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (alih bahasa Deddy Mulyana). Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Robbins, S.P & Judge T.A. 2008. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Diana Angelica)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rochaety, E., Rahayuningsih, P. & Gusti, P.Y. 2008. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, S.M. 1990. *Komunikasi, Pemahaman dan Penerapannya*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Soetopo, H. 2004. *Perilaku Organisasi (Teori dan Praktek dibidang Pendidikan)*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Stoner J.A.F.1992. *Manajemen*, (alih bahasa Agus Maulana). Jakarta: Erlangga.
- Susanto A.S. 1986. *Komunikasi dalam Teori dan Praktek*. Bandung: Bina Cipta.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.L. & Carroll, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. (2nd Ed.) New York: Harper Collins Publishers.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi, Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*. Pontianak: Alfabeta.