

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KEMAMPUAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL GURU, DAN KOMITMEN KERJA GURU TERHADAP PENGENDALIAN KONFLIK DI SDN KECAMATAN RATOLINDO KABUPATEN TOJO UNA-UNA

Mufida M. Latinapa, Arfan Arsyad, Arifin Sukung  
Program Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal guru, dan komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal guru, dan komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una. Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $R^2$  sebesar 0.310 atau 31.00%. Artinya, sebesar 31.00% variasi yang terjadi pada variabel Y dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , sedangkan sisanya sebesar 69.00% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

**Kata kunci:** *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kemampuan Komunikasi Interpersonal Guru, Komitmen Kerja Guru, Pengendalian Konflik*

## PENDAHULUAN

Dalam sebuah institusi layanan pendidikan terjadi kelompok interaksi, baik antara kelompok staf dengan staf, staf dengan guru, staf dengan keluarga dan siswa, staf dengan tata usaha, maupun dengan lainnya yang mana situasi tersebut sering kali dapat memicu terjadinya konflik. Dunia pendidikan selalu mengadakan inovasi dalam berbagai hal, baik yang menyangkut regulasi dan implementasinya di lapangan, menyiapkan sumber daya (sumber daya manusia atau sumber daya lain), melengkapi fasilitas sarana prasarana, menganggarkan pembiayaan, membuat kendali, dan hal lain yang bersifat manajerial organisasi di lingkup pendidikan.

Perubahan yang terjadi sering kali membawa dampak ikutan yang salah satunya adalah munculnya konflik dalam berbagai bentuk dan tingkatan. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik.

Demikian halnya dengan kehidupan di sekolah, warga sekolah senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru, seperti implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), perubahan adanya rutinitas tugas yang berlebih sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai

terhadap ide-ide yang berkembang. Pengendalian konflik pada tingkat sekolah diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah gaya komunikasi interpersonal dan komitmen guru dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat wajar dan dapat dipahami mengingat setiap komponen sekolah mengharapkan sesuatu yang menyenangkan terhadap dirinya maupun orang lain yang diinginkannya. Ketika sesuatu yang tidak menyenangkan atau sesuatu yang tidak diharapkan terjadi pada dirinya, maka dari situlah awal mula timbulnya konflik. Baik konflik dalam dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Pengendalian konflik dilakukan oleh individu itu sendiri dengan di dukung oleh gaya kepemimpinan dan komunikasi intererpersonal yang dilakukan oleh kepala sekolah. Komunikasi sangat penting dalam menyelesaikan setiap masalah. Tanpa komunikasi kepala sekolah tidak akan mengetahui bahwa di lingkungannya sedang terjadi konflik, baik kecil maupun besar. Peran kepala sekolah yang penting dalam setiap penyelesaian masalah yang ada.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa sering terjadi konflik pada sebagian guru yang ada di SDN Kecamatan Ratolindo. Hal ini ditunjukkan antara lain oleh kurang harmonisnya hubungan antar guru di suatu sekolah maupun antar sekolah, interaksi sosial yang kurang terbina dengan baik, perbedaan status sosial kadang menjadi pemicu konflik. Tingginya beban pekerjaan juga merupakan

salah satu pemicu konflik di sekolah. Selain itu, konflik sosial juga sering terjadi pada sebagian guru karena dipicu oleh kesalahpahaman dan kepentingan perseorangan. Namun demikian, para guru belum mengetahui bagaimana cara yang tepat untuk mengelola konflik baik yang ada pada diri mereka maupun di lingkungan sekolah.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya yang ada di sekolah. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Pemimpin sekolah harus menggunakan segala potensi dan kemampuan yang ada dirinya, dengan segala potensi dan kecerdasannya dalam memanfaatkan lingkungan yang ada. Gaya kepala sekolah dalam memimpin tidak semua sama pasti berbeda antara satu kepala sekolah dengan kepala sekolah lainnya atau disesuaikan dengan kondisi bawahannya. Gaya kepemimpinan pendidikan merupakan cara seorang yang memimpin sebuah sekolah dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbingi semua bawahannya supaya dapat bekerja dengan baik.

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

Komitmen merupakan suatu keterikatan diri terhadap tugas dan kewajiban sebagai guru yang dapat melahirkan tanggung jawab dan sikap responsif dan inovatif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jadi di dalam komitmen tersebut terdapat beberapa unsur antara lain adanya kemampuan memahami diri dan tugasnya,

pancaran sikap batin (kekuatan batin) kekuatan dari luar dan tanggap terhadap perubahan. Unsur-unsur inilah yang melahirkan tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi komitmen seseorang sehingga tugas tersebut dilakukan dengan penuh keikhlasan. Guru yang tidak memiliki komitmen tinggi dalam pelaksanaan pembelajaran akan menimbulkan kecemburuan pada guru lainnya sehingga akan menimbulkan konflik. Dalam sebuah pekerjaan komitmen kerja sangat dibutuhkan untuk mencapai efektivitas kerja dari suatu instansi maupun mampu menjadi individu yang memiliki motivasi berprestasi. Jika seorang guru tidak memiliki komitmen kerja maka hal ini akan berpengaruh pada kinerja guru dan pengendalian konflik yang akan dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi baik antar individu maupun kelompok. Dalam menyikapi komitmen guru, seorang kepala sekolah harus dapat menjadi pemimpin yang dapat memberikan kenyamanan kepada pegawainya dan memiliki gaya kepemimpinan yang efektif sehingga akan mempengaruhi setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai tujuan bersama.

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

yang diakibatkan beban tugas pembelajaran maupun tugas tambahan yang bersumber dari kepala sekolah, apabila situasi konflik ini dibiarkan tanpa dikelola dengan seharusnya akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Dalam setiap permasalahan peran pemimpin sangat penting karena dalam pencapaian visi misi dan untuk mengatasi perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal. Apalagi dalam pencapaian visi misi dan tujuan sekolah dasar, harus memiliki kepala sekolah efektif dan dapat mengkoordinasi pegawainya. Akan tetapi beberapa kepala sekolah yang ada di SDN se-Kecamatan Ratolindo belum menerapkan gaya kepemimpinan yang telah di adopsi terlebih dahulu oleh pemimpinnya. Kepemimpinan seorang kepala sekolah lebih efektif maka seorang pimpinan lembaga sekolah harus belajar dari berbagai kesalahan yang terjadi baik dimasa lalu dan berusaha untuk memperbaikinya.

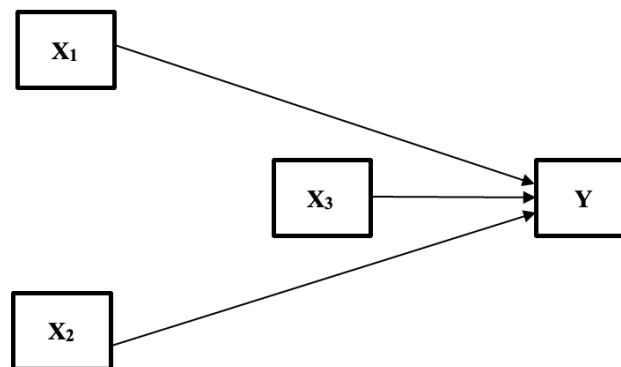
Konflik yang tidak dikendalikan dengan baik dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal yang kurang, komitmen kerja yang tidak diterapkan pada setiap guru, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah belum efektif. hal ini merupakan masalah yang terjadi pada sebagian besar guru dan kepala sekolah yang ada di SD se-Kecamatan Ratolindo. Kurang pemahaman tentang hal tersebut menyebabkan tidak akan adanya peningkatan dalam pencapaian tujuan. Sehingga menjadi perhatian bersama bahwa mencapai visi misi

sekolah, kepala sekolah, guru maupun siswa harus bekerja keras dalam melakukan pembenahan dalam pencapaian tersebut. Terlebih pada kepala sekolah, untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan pribadinya. Dan didukung oleh komponen yang mendasari pembentukan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang baik. Konflik yang tidak dikelola dengan baik atau seorang individu tidak dapat mengendalikan konflik yang dia alami maka akan dapat mempengaruhi kinerja. kinerja yang tidak afektif akan menurunkan tingkat percaya diri dari individu tersebut sehingga dalam kasus dalam penyelesaian konflik harus di imbangi komunikasi dan pendekatan yang baik dengan seorang pemimpin.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal guru, dan komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo Kabupaten Tojo Una-Una.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian terdiri atas 3 variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ), kemampuan komunikasi interpersonal ( $X_2$ ), dan komitmen kerja guru ( $X_3$ ), serta variabel terikat yaitu pengendalian konflik ( $Y$ ).



Gambar 1. Struktur Model Pengaruh Antar Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $Y$

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Ratolindo yang berjumlah 188 orang dan tersebar di 16 sekolah. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling* dan dihitung berdasarkan rumus

Nomogram Harry King. Hasilnya, didapatkan jumlah sampel sebesar 130 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner/angket dan diinterpretasikan berdasarkan skala *Likert*.

Tabel 1. Kategori Skala *Likert*

Skor	Kategori
5	Selalu
4	Sering
3	Jarang
2	Kadang-kadang
1	Tidak Pernah

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### A. Uji persyaratan analisis

##### 1. Uji normalitas data

Pengujian normalitas galat taksiran dalam penelitian ini menggunakan uji *Lilliefors*. Data dinyatakan normal jika  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sebaliknya data dinyatakan

tidak normal jika  $L_{hitung} > L_{tabel}$ . Hasil pengujian normalitas data untuk variabel gaya kepemimpinan, kemampuan komunikasi interpersonal, dan komitmen guru dapat dilihat dalam Tabel 2. Hasil pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua harga  $L_{hitung} < L_{tabel}$ , sehingga disimpulkan bahwa semua galat taksiran menyebar mendekati distribusi normal.

Tabel 2. Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran

No.	Persamaan Regresi	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Kesimpulan
1	$Y = 39.98 + 0.51X_1$	0.0478	0.0777	Berdistribusi normal
2	$Y = 64.96 + 0.17X_2$	0.0620	0.0777	Berdistribusi normal
3	$Y = 32.81 + 0.59 X_3$	0.0680	0.0777	Berdistribusi normal

##### 2. Uji linearitas dan signifikansi persamaan regresi

Persyaratan analisis jalur yang kedua adalah hubungan antara variabel dalam

model regresi harus linear dan signifikan. Hasil pengujian linearitas dan signifikansi koefisien arah regresi dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil pada Tabel 3 menunjukkan

bahwa semua persamaan regresi adalah linear dan koefisien arah regresi sangat signifikan.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran**

No.	Persamaan Regresi	Linearitas Persamaan Regresi			Signifikansi Koefisien Arah Regresi		
		F <sub>hit</sub>	F <sub>tab</sub>	Kesimpulan	F <sub>hit</sub>	F <sub>tab</sub>	Kesimpulan
1	$Y = 39.98 + 0.51X_1$	0.11	1.53	Linear	29.76	3.92	Signifikan
2	$Y = 64.96 + 0.17X_2$	1.43	1.53	Linear	40.28	3.92	Signifikan
3	$Y = 32.81 + 0.59X_3$	0.16	153	Linear	51.78	3.92	Signifikan

**B. Uji hipotesis**

**1. Uji struktur model pengaruh antar variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y**

Uji struktur model pada Gambar 1 dilakukan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> terhadap Y secara simultan dan signifikan. Hipotesis diterima jika nilai Sig. < 0.05. Dari hasil perhitungan, diperoleh nilai F sebesar 18.871 dengan nilai Sig. 0.000. Sehingga disimpulkan bahwa hipotesis diterima atau dikatakan ketiga variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah (X<sub>1</sub>), kemampuan komunikasi interpersonal (X<sub>2</sub>), dan komitmen kerja guru (X<sub>3</sub>) berkontribusi secara simultan dan signifikan terhadap pengendalian konflik (Y). besarnya pengaruh ketiga variabel dilihat dari nilai *R-square*. Hasil perhitungan menunjukkan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.310 atau 31.00%. Artinya, sebesar 31.00% variasi yang terjadi pada variabel

Y dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>, sedangkan sisanya sebesar 69.00% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

Pengujian secara individual pengaruh variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub> terhadap Y dilakukan dengan uji t. Untuk variabel X<sub>1</sub>, diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 3.790 dengan Sig. 0.016. Sehingga, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah (X<sub>1</sub>) terhadap pengendalian konflik (Y). Untuk variabel X<sub>2</sub>, diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 2.900 dengan Sig. 0.030. Sehingga, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kemampuan komunikasi interpersonal (X<sub>2</sub>) terhadap pengendalian konflik (Y). Untuk variabel X<sub>3</sub>, diperoleh nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 4.461 dengan Sig. 0.000. Sehingga, disimpulkan bahwa terdapat pengaruh komitmen kerja guru (X<sub>3</sub>) terhadap pengendalian konflik (Y).

**Tabel 3. Hasil Koefisien Jalur Struktur Model Pengaruh Antar Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan Y**

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	t	Nilai Sig	Hasil Pengujian	Koefisien Determinasi	Koefisien Variabel Lain
X <sub>1</sub> terhadap Y	0,368	3,790	.016	Signifikan	0.310 atau 31,00%	0,690 atau 69,00%
X <sub>2</sub> terhadap Y	0,268	2,900	.030	Signifikan		
X <sub>3</sub> terhadap Y	0,422	4,461	.000	Signifikan		

## 2. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik

### a. Persamaan regresi Y atas X<sub>3</sub>

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi harga a = 39,886, dan harga b = 0,509. Dengan demikian persamaan regresi Y atas X<sub>1</sub> adalah:

$$Y = 39,886 + 0.509X_1$$

### b. Koefisien korelasi

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh harga R = 0,434; R<sup>2</sup> = 0,189 atau 18,90%. Oleh karena nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari nilai α = 0,05 maka H<sub>0</sub> di tolak dan menerima H<sub>a</sub>. Ini berarti ada hubungan positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan pengendalian konflik. R<sup>2</sup> = 0,189, artinya sebesar 18,90% variasi nilai yang terjadi pada pengendalian konflik dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah.

### c. Uji koefisien regresi

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh harga F = 29,760. Oleh karena nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari nilai α = 0,05 maka H<sub>0</sub> di tolak dan menerima H<sub>a</sub>. Ini berarti ada pengaruh langsung positif dan signifikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh harga t = 5,455. Oleh karena

nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari nilai α = 0,05 maka H<sub>0</sub> di tolak dan menerima H<sub>a</sub>. Dengan demikian koefisien regresi gaya kepemimpinan kepala sekolah dari persamaan regresi Y = 39,886 + 0.509X<sub>1</sub> adalah signifikan.

## 3. Pengaruh langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik

### a. Persamaan regresi Y atas X<sub>3</sub>

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi harga a = 64,996, dan harga b = 0,170. Dengan demikian persamaan regresi Y atas X<sub>1</sub> adalah:

$$Y = 64,996 + 0.170X_2$$

### b. Koefisien korelasi

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh harga R = 0,155; R<sup>2</sup> = 0,024 atau 2,40%. Oleh karena nilai signifikansi = 0,041 lebih kecil dari nilai α = 0,05 maka H<sub>0</sub> di tolak dan menerima H<sub>a</sub>. Ini berarti ada hubungan positif dan signifikan kemampuan komunikasi interpersonal dengan pengendalian konflik. R<sup>2</sup> = 0,024, artinya sebesar 2,40% variasi nilai yang terjadi pada pengendalian konflik dapat dijelaskan oleh kemampuan komunikasi interpersonal.

### c. Uji koefisien regresi

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh harga F = 3,150. Oleh karena nilai signifikansi = 0,047 lebih kecil

dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan menerima  $H_a$ . Ini berarti ada pengaruh langsung positif dan signifikan kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Lampiran 8 Tabel 20, diperoleh harga  $t = 1,775$ . Oleh karena nilai signifikansi = 0,047 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan menerima  $H_a$ . Dengan demikian koefisien regresi kemampuan komunikasi interpersonal dari persamaan regresi  $Y = 64,996 + 0.170X_2$  adalah signifikan.

#### 4. Pengaruh langsung komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik

##### a. Persamaan regresi Y atas $X_3$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi harga  $a = 32,814$ , dan harga  $b = 0,598$ . Dengan demikian persamaan regresi Y atas  $X_1$  adalah:

$$Y = 32,814 + 0.598X_3$$

##### b. Koefisien korelasi

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh harga  $R = 0,537$ ;  $R^2 = 0,288$  atau 2,88%. Oleh karena nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan menerima  $H_a$ . Ini berarti ada hubungan positif dan signifikan komitmen kerja guru dengan pengendalian konflik.  $R^2 = 0,288$ , artinya sebesar 28,80% variasi nilai yang terjadi pada pengendalian

konflik dapat dijelaskan oleh komitmen kerja guru.

##### c. Uji koefisien regresi

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh harga  $F = 51,785$ . Oleh karena nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan menerima  $H_a$ . Ini berarti ada pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh harga  $t = 7,196$ . Oleh karena nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak dan menerima  $H_a$ . Dengan demikian koefisien regresi komitmen kerja guru dari persamaan regresi  $Y = 32,814 + 0.598X_3$  adalah signifikan.

## Pembahasan

### A. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengendalian konflik

Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengendalian konflik. Artinya, makin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, makin baik pula pengendalian konflik. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan secara wajar akan menghadapi berbagai macam situasi dan kondisi. Kepemimpinan menjadi suatu alat



penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi (Wahjosumidjo, 2013: 15). Dalam lembaga pendidikan (sekolah) tugas kepemimpinan dipegang oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan penentu masa depan sekolah. Kegagalan dan keberhasilan suatu sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah. Mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sekolah yang efektif, bermutu, dan favorit tidak lepas dari peran kepala sekolah di dalamnya.

Kepala sekolah sebagai seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah memiliki peran yang kompleks. Di antara peran-peran tersebut adalah sebagai *leader*, manajer, pengembang budaya mutu pendidikan, pengembang sumber daya manusia, pengambil keputusan, dan pengendali konflik. Kenyataan menunjukkan bahwa dalam setiap organisasi yang melibatkan banyak orang dan berbagai proses tidak jarang terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, pertentangan yang bisa mengarah pada konflik. Konflik merupakan suatu hal yang wajar terjadi dalam suatu organisasi termasuk sekolah. Konflik dapat menjadi hal yang positif bagi suatu organisasi dapat pula menjadi hal yang negatif. Penyelesaian konflik membutuhkan suatu keahlian. Keahlian tersebut dapat dipelajari dan dimiliki melalui teori manajemen konflik. Dengan keahlian ini maka kepala sekolah akan

dapat mengarahkan konflik yang dihadapi sekolah menjadi hal yang positif bagi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Wirawan (2010: 125), menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengendalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan sesuatu yang anti produktif dan destruktif. Ukuran kapabilitas seorang pemimpin salah satunya dinilai dari kemampuan dalam mengendalikan konflik.

Pengendalian konflik merupakan suatu usaha untuk mencari solusi dalam penyelesaian terhadap konflik sehingga diperoleh hasil yang baik tanpa merugikan pihak tertentu. Kepala sekolah dapat menjadi pihak utama dalam konflik yang terjadi di sekolah yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang. Pada kasus apa pun kepala sekolah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di sekolah.

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah menentukan proses penyelesaian masalah. Gaya kepemimpinan adalah kombinasi dari berbagai karakter, sifat, dan perilaku yang dipakai oleh pemimpin untuk berinteraksi dengan anggota organisasi. Kepemimpinan sebagai pola yang terkait dengan perilaku manajerial, yang dirancang

untuk mengintegrasikan organisasi atau pribadi minat dan efek untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan bisa berupa: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kepemimpinan efektif, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan visioner. Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi para bawahannya yang ada di sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menunjang akan tercapainya pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang dianut oleh kepala sekolah akan berkaitan dengan hasil dan efektivitas kepala sekolah dalam memimpin dan melaksanakan proses pendidikan di sekolah (Astuti dkk, 2020). Salah satu gaya kepemimpinan yang sering diterapkan oleh sebagian kepala sekolah yang ada di SDN Se Kecamatan Ratolindo adalah gaya kepemimpinan demokratis di mana pengambilan keputusan terdesentralisasi dan dibagikan oleh semua bawahan. Dalam kepemimpinan yang demokratis, potensi eksekusi yang lemah dan pengambilan keputusan yang buruk sangat kecil kemungkinan terjadi. Begitu pun dengan konflik, dalam mengelola konflik perlu dukungan dari kepala sekolah untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang timbul. Jika gaya kepemimpinan kepala sekolah keras, maka guru akan merasa tertekan dan berdampak pada kinerja. Hal ini akan menimbulkan konflik batin bagi para guru. Itu

sebabnya gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan untuk meminimalisir masalah-masalah yang timbul disekolah. Pemimpin yang baik akan memperhatikan setiap keputusan yang dibuatnya sehingga jika keputusan tersebut kelur maka tidak ada yang merasa terbebani dengan keputusan tersebut.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu yang berpengaruh pada proses pelaksanaan kegiatan di sekolah. Kepemimpinan demokratis akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengemukakan saran dan memberikan inovasi-inovasi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang demokratis membantu meningkatkan kreativitas dan keterampilan pengambilan keputusan para bawahan.

## **B. Pengaruh langsung kemampuan komunikasi interpersonal terhadap pengendalian konflik**

Hasil penelitian menemukan bahwa kemampuan komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengendalian. Artinya, jika kemampuan komunikasi interpersonal itu baik maka berakibat pada pengendalian konflik yang baik, demikian sebaliknya jika kemampuan komunikasi interpersonal buruk, maka tidak akan efektif pengendalian konflik.

Salah satu aspek dari pengendalian konflik keorganisasian adalah adanya suatu iklim komunikasi organisasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi. Para anggota organisasi menentukan dan mengukuhkan eksistensi pengaruh komunikasi. Jadi, melalui

proses interaksi, para anggota organisasi memeriksa eksistensi kepercayaan, dukungan, keterbukaan, perhatian, dan keterusterangan. Dengan demikian, pengaruh komunikasi dapat bermacam-macam dan berubah menurut cara-cara yang ditentukan dan diteguhkan melalui interaksi di antara para anggota organisasi (Pace dan Faules, 1998: 154). Organisasi tidak mungkin bekerja tanpa adanya komunikasi. Ditinjau dari sudut manajemen, semua tindakan pimpinan dan bawahan harus melewati botol komunikasi. Apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan kepuasan kerja (Robert & Charles A, 1979: 57), orang-orang memahami pekerjaan mereka lebih baik dan merasa lebih puas dalam pekerjaan itu (Davis, 1996: 151). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tindakan komunikasi mempengaruhi organisasi dalam mengendalikan konflik dengan cara tertentu.

Komunikasi menyatakan kekuatan-kekuatan yang berlawanan yang timbul dari dalam kesulitan semantik, kesalahpahaman, dan ‘kebisingan’ dalam saluran komunikasi. Salah satu mitos utama yang kebanyakan dari kita sandang adalah bahwa komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari timbulnya konflik. “Seandainya saja kita dapat berkomunikasi satu sama lain, kita dapat menghapuskan perbedaan pendapat kita.” Kesimpulan semacam itu bukan tidak masuk akal, bila masing-masing kita diberi waktu untuk berkomunikasi. Tetapi tentu saja, komunikasi yang buruk pastilah bukan sumber

dari semua konflik, meskipun ada cukup banyak bukti yang memberi kesan bahwa masalah-masalah dalam proses komunikasi berperan dalam menghalangi kolaborasi dan merangsang kesalahpahaman.

Kemudahan semantik, pertukaran informasi yang cukup, kelancaran dalam saluran komunikasi merupakan pendukung terhadap komunikasi dan kondisi anteseden yang potensial bagi pengendalian konflik. Secara khusus, bukti menunjukkan bahwa kemudahan semantik timbul sebagai akibat persamaan dalam perhatian, persepsi selektif, dan informasi yang memadai mengenai orang lain. Lebih lanjut, potensi pengendalian konflik meningkat bila terjadi komunikasi efektif. Suatu peningkatan komunikasi yang bersifat fungsional sampai suatu titik tertentu, setelah itu mungkin terjadi komunikasi yang efektif yang sinkron dengan suatu kenaikan resultan dari potensial pengendalian konflik. Jadi, komunikasi efektif dapat meletakkan fondasi untuk pengendalian konflik, dan komunikasi efektif hanya terjadi bila anggota organisasi memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik.

Penelitian ini memberikan informasi bahwa pengendalian konflik merupakan salah satu yang perlu diperhatikan oleh setiap guru. Konflik merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan oleh dalam organisasi maupun kehidupan sehari-hari. Namun dengan adanya konflik akan selalu memberikan suatu kesepakatan untuk penyelesaiannya. Oleh sebab itu, konflik tidak dapat dihindari. Perlu

adanya manajemen konflik untuk membantu guru dalam menyelesaikan konflik yang dialaminya. Demikian pula dengan membangun komunikasi yang efektif antar-anggota organisasi dapat membantu meminimalisir terjadi konflik. Menjalinkan komunikasi yang baik adalah cara yang paling efektif dalam mencari solusi, mengubah pendapat. Komunikasi interpersonal memiliki arus balik yang bersifat langsung. Kemampuan komunikasi interpersonal merupakan kemampuan dalam memulai dan mengembangkan serta memelihara komunikasi lebih dekat, hangat, dan produktif (Johnson, 2000: 120). Kemampuan berkomunikasi yang baik akan mampu memahami orang lain dengan tepat. Selain itu juga memiliki kemampuan untuk saling mendukung satu sama lain dan menerima kekurangan serta mampu menyelesaikan konflik yang terjadi, baik konflik pribadi maupun kelompok. Seorang individu yang memberikan konsep penilaian pada diri sendiri merupakan salah satu ciri daripada komunikasi interpersonal.

Dalam kehidupan sehari-hari kita tidak bisa menghindari konflik karena jika kita menghindari maka sama saja kita tidak bisa menerima pendapat orang lain. Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam memenuhi setiap harapan dari pihak yang terkait yang sesuai dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin (Mulyasa, 2009: 98). Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah harus

bersikap terbuka dengan guru-guru di lingkungan sekolah dalam menghadapi setiap permasalahan yang timbul. Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dengan pegawainya selalu terbuka, kepala sekolah selalu membangun komunikasi dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dalam pengembangan sekolah.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis kepala sekolah di SDN se kecamatan Ratolindo sebagian besar memiliki karakter yang baik dan teladan dalam membangun komunikasi dengan pegawainya serta seluruh *stakeholder* di lingkungan sekolah. Kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan aspirasinya, memberikan kebebasan guru untuk berinovasi serta dapat kepala sekolah sering memberikan kesempatan kepada guru untuk berkumpul dan bersantai sehingga dapat menjalin hubungan komunikasi yang baik dan membangun kekeluargaan antar-sesama guru maupun pimpinan. Seorang pemimpin selalu sopan dalam berkomunikasi dengan pegawainya. Pemimpin juga tidak melakukan tindakan secara sepihak untuk membuat dan mengambil keputusan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Inah (2016: 156), bahwa komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara memosisikan dirinya setara dengan guru. Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah bahasa lisan, seperti menyapa, bercerita atau memberikan instruksi langsung kepada guru.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa jika komunikasi interpersonal antar warga sekolah khususnya guru berjalan efektif maka konflik yang terjadi di sekolah dapat dikendalikan dengan baik; demikian pula sebaliknya, jika komunikasi interpersonal tidak berjalan efektif maka pengendalian konflik yang terjadi di sekolah mengalami hambatan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung positif kemampuan komunikasi interpersonal guru terhadap pengendalian konflik di SDN se-Kecamatan Ratolindo.

### **C. Pengaruh langsung komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik**

Hasil penelitian menemukan bahwa komitmen kerja guru berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengendalian konflik. Artinya, makin tinggi komitmen kerja guru makin efektif pengendalian konflik. Guru yang memiliki komitmen terhadap sekolah akan bertanggungjawab terhadap sekolah dan profesinya dengan sukarela, dia akan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan berusaha mewujudkan tanggung jawab sekolah dalam mewujudkan keberhasilan pendidikan dan pengajaran. Seorang guru yang memiliki komitmen kerja tinggi senantiasa merespons perubahan-perubahan pengetahuan baru dan terkini, mengembangkan ide-ide baru dalam implementasi kurikulum di kelas, sehingga pembelajaran menjadi bermutu. Mutu pembelajaran akan dapat dicapai jika guru memenuhi kebutuhan para siswa dalam proses pembelajaran. Kemampuan guru

menciptakan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan adalah upaya positif untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Penelitian ini memberikan informasi bahwa komitmen kerja guru yang tinggi sering dikaitkan dengan kepuasan kerja, hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi komitmen kerja. Kualitas kerja lebih mempertimbangkan pekerjaan yang baik seiring adanya komitmen yang umumnya didefinisikan sebagai pilihan untuk tetap dalam pekerjaan itu. Komitmen kerja yang efektif merupakan salah satu faktor urgen dalam mengendalikan konflik. Ia menjadi solusi yang baik dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul. Dalam pengelolaan konflik bisa dilakukan oleh organisasi yang memiliki keahlian dan kemampuan komunikasi untuk menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi non pemerintah maupun masyarakat sipil, bertujuan menciptakan organisasi yang sehat dan menguntungkan. Komitmen kerja sering dikaitkan dengan kepuasan kerja. Hal tersebut semakin menguatkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang guru akan semakin tinggi pula komitmen kerja.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa penemuan yaitu komitmen guru dan disiplin kerja tampak masih kurang. Hal ini terlihat masih banyak guru yang datang terlambat dan jam belajar kosong karena guru sedang berada di luar sekolah. Selain itu, budaya sekolah juga relatif masih kurang baik. Komitmen dan profesionalisme guru sangat dituntut karena

mengajar sebagai inti dari proses pendidikan. Sebagai sebuah profesi pekerjaan sebagai guru tidak hanya menuntut kemampuan intelektual dan fisik, tetapi juga menuntut kemampuan psikologis dan efektif. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya, banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen/loyalitas karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Komitmen kerja merupakan perasaan identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut tiga sikap yaitu: 1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi; 2) perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi; dan 3) perasaan loyalitas untuk organisasi (Putri, 2014).

Dalam mengelola konflik maka komitmen kerja menjadi salah satu faktor dalam menyelesaikan masalah. Salah satu komitmen kerja guru adalah dalam melaksanakan tugas mengajar. Guru perlu memberikan perhatian khusus terhadap masalah pembelajaran, kemudian juga memperhatikan setiap hal yang berpengaruh pada nilai dan prestasi peserta didik. Mengajar merupakan tugas utama dari seorang guru dalam melakukan pembelajaran terhadap peserta didik.

Dengan demikian, komitmen kerja guru dapat mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah. Hal ini sesuai dengan penelitian bahwa terdapat pengaruh langsung positif komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN se-Kecamatan Ratolindo.

## KESIMPULAN

Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal, dan komitmen kerja guru terhadap pengendalian konflik di SDN Kecamatan Ratolindo. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal, dan komitmen kerja guru maka akan semakin efektif pengendalian konfliknya. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan komunikasi interpersonal, dan komitmen kerja guru kurang baik maka tidak akan efektif pula pengendalian konflik yang ada.

## REFERENSI

- Agus M. Hardjana. 2003. *Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal*. Yogyakarta: Kanisius
- Andang. 2014. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah Konsep, Strategi, & Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Avolio B.J., et al. 2004. "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance." *Journal of Organizational Behavior*. Vol 25

- Azwar, Saifudin. 2016. *Pengantar Psikologi Intelligensi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bakti, Bakti Elwan, La Ode Muhammad. 2019. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Kendari. Vol.2 No.2
- Bambang Guritno dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. JRBI. Vol 1. No 1.
- Baron, Robert A. 2013. *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn and Bacon
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. 2004. *The Managerial Grid*. Houston Texas: Gulf Publishing Company
- Burhanudin, dkk. 2018. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 1996. *Organizational Behavior*. New York: Mc. Graw Hill Book
- Devito, Joseph A. 2012. *The Interpersonal Communication Book*. New York: Harper Collins Publisher
- Djaali, Pudji Muljono dan Ramly. 2010. *Pengujian Dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: UNJ
- El Fiah, R., & Anggralisa, I. 201. Efektivitas Layanan Konseling Kelompok dengan Pendekatan Realita untuk Mengatasi Kesulitan Komunikasi Interpersonal Peserta Didik Kelas X MAN Krui Lampung Barat. TP 2015/2016. *Konseli: Jurnal Bimbingan dan Konseling (E-Journal)*, 2(2)
- Freeman, Stoner, J.A.F., R.E. 2009. *Management Organizations Human Resources*. Longman Higher Education, USA.
- Handoko, T. Hani. 2018. *Manajemen Personalia dan SDM*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-UGM
- Insim-Park. 2005. Teacher Commitment and Its Effects on Students Achievement in American High Schools. *Educational Research and Evaluation*, 1(5)
- Laksana, M. W. 2015. *Psikologi Komunikasi; Membangun Komunikasi yang Efektif Dalam Interaksi Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Lazaruth, Soewadji. 2014. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Yayasan Kanisius
- Lodge B. dan C. Derek. 1993. *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan: Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: Gramedia
- Luthans, Fred. 2001. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions
- Mister, N. 2017. *Pengaruh Efektivitas Komunikasi, Manajemen Konflik Kepala Sekolah Dan Komitmen Kerja Guru Terhadap Disiplin Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan Kalianda*. (Doctoral Dissertation, Universitas Lampung)
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press
- Mulyasa. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyasa. 2005. *Menjadi Guru Profesional. Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya
- Mulyati, I. 2005. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Gaya Manajemen Konflik Dengan Peningkatan Profesionalisme Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Di Kecamatan Beji Kota Depok
- Myers, G.E dan Myers, M.T. 2013. *The Dynamics OF Human Communication: A Laboratory Approach*. Sixth Edition. New York: Mc Graw Hill, Inc.

- Nurhayati, S. 2019. *Hubungan Antara Keterbukaan Diri Dengan Kemampuan Komunikasi Interpersonal Pada Remaja Di Smk Muhammadiyah 2 Moyudan*. (Doctoral Dissertation, Universitas Mercu Buana Yogyakarta)
- Pace, R. Wayne & Don. F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi; Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung: Rosdakarya
- Pareek, Udai. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Peg Pickering. 2001. *How to Manage Conflict*. Jakarta: Airlangga
- Rakhmat, Jalaluddin. 2018. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins dan Judge. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S dan Coulter, M. 2017. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Indeks
- Sastropoetro, Santoso. 2010. *Pendapat Publik, Pendapat Umum, dan Pendapat Khalayak dalam Komunikasi Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Solihin, Ismail. 2015. *Corporate Social Responsibility: From Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat
- Stewart & Logan. 2013. *Fundamental Of Corporate Finance*. 5<sup>th</sup> Edition. Brigham & Ehrhardt: Mc.graw Hill
- Sudjana. 2014. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito
- Suharsaputra, U. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: Refika Aditama
- Supratiknya. 2015. *Komunikasi Antarprobadi*. Yogyakarta: Kanisius
- Tasmara. 2016. *Spiritual Centered Leadership*. Jakarta: Gema Insani
- Thoha, Miftah. 1995. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers
- Tivhy, Noel M. Dan David Ulrich O. 1999. *The Leadership Challenge A Call for the Trasformational Leader*, dari Sloan Management Review dalam Seri Manajemen Sumberdaya Manusia oleh A. Dale Timpe (1999), Alih Bahasa Soesanto Bodidarmo. Jakarta: Elex Media Komputindo, Gramedia IKAPI
- Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss. 2016. *Human Communication*, terjemahan Deddy Mulyana dan Gembirasari. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ukur, J. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kepuasan Kerja dan Pengendalian Stres Terhadap Komitmen Kepala Sekolah pada SD/MI Kota Tebing Tinggi.
- Umar, Husein. 2018. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2016. *Akuntabilitas Birokrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Wibowo. 2012. *Manjemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik. Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika