

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan bidang pendidikan akan tercapai apabila dilakukan berbagai upaya peningkatan pendidikan oleh berbagai pihak. Upaya peningkatan pendidikan termasuk di dalamnya peningkatan mutu atau kualitas pendidikan. Mutu pendidikan dipengaruhi oleh berbagai komponen pendidikan, yang satu sama lainnya saling menunjang dan saling terkait. Jika salah satu di antara komponen pendidikan tersebut kurang berperan atau berfungsi maka akan mengganggu serta menghambat kinerja komponen lainnya yang akhirnya akan menghambat upaya peningkatan mutu pendidikan itu sendiri.

Peningkatan mutu pendidikan pada umumnya dibebankan kepada lembaga pendidikan terutama lembaga pendidikan formal, mulai dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi. Sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya terdapat banyak komponen yang saling terkait, antara lain sejumlah orang yang saling bekerja sama.

Kegiatan pendidikan bertumpu pada kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan di sekolah oleh guru dan kepala sekolah. Kegiatan yang dilaksanakan tersebut agar terlaksana dengan baik maka kegiatan belajar mengajar sebagai kegiatan utama di sekolah haruslah berjalan efektif guna menghasilkan lulusan yang berkualitas. Untuk menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien,

dibutuhkan tenaga kependidikan dan komponen pendidikan lainnya kependidikan yang terdiri atas kepala sekolah dan guru memegang peranan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah tidak luput dari hambatan, masalah, atau konflik. Masalah dan konflik yang terjadi secara maupun tidak langsung akan mengganggu kelancaran proses belajar mengajar tidak terciptanya iklim atau suasana sekolah yang nyaman, tertib dan kondusif mampu menunjang kegiatan pendidikan.

Berbagai masalah cukup kompleks yang disebabkan oleh pendidikan itu sendiri terutama oleh tenaga kependidikannya. Konflik pendidikan belakangan ini sudah sering terjadi. Jika dirunut beberapa belakangan ini, konflik tersebut terjadi dikarenakan adanya faktor eksternal internal yang melatarbelakangi konflik tersebut. Berikut adalah kutipan beberapa sekolah yang terjadi di wilayah Indonesia.

Metrotvnews.com, Makassar: “Unjuk rasa sejumlah siswa murid Sekolah Menengah Pertama 15 Makassar, Sulawesi Selatan Sabtu (3/12), diwarnai kericuhan. Mereka memprotes guru yang dinilai membebani siswa dan wali murid. Sejumlah siswa langsung membubarkan aksi protes itu. Beberapa pendamping siswa yang berunjuk rasa memprotes guru. Mereka bahkan terlibat adu mulut dengan guru perihal pengaduan. Adu mulut nyaris berubag menjadi adu fisik lantaran mahasiswa menerima perlakuan sepihak para guru SMP 15 Makassar. Pihak siswa membantah melakukan pungutan liar. Menurut Wakil Kepala SMP 15 Makassar Slamet Sunoko, pihak sekolah hanya

arogan, berbuat mesum, dan tidak transparan dalam menjalankan kepemimpinan di SMKN 1. Unjuk rasa pada Sabtu bertepatan dengan pembagian rapor semesteran. Sehingga siswa mengajak orang tua wali murid yang mengambil rapor untuk bergabung dalam unjuk rasa”³.

Tribun – Medan.com, Medan: “Puluhan siswa SMAN 7 berunjuk rasa memprotes kutipan uang instalasi listrik sebesar 165.000,- per siswa, Selasa (6/12). Namun aksi ini hanya berlangsung singkat, karena langsung dibubarkan guru. “Sekitar 10 menit sebelum saat istirahat. Aksi kami dibubarkan karena kepala sekolah kabarnya wartawan telah mencium adanya aksi kami,” kata kepala sekolah kepada Tribun Medan melalui pesan singkat. Dia menyebutkan bahwa ada 40 siswa yang ikut demo. Siswa meneriakkan penolakan terhadap komite sekolah yang membebani siswa untuk membayar instalasi listrik Rp 165.000,-. Siswi ini mengatakan aksi mereka bertujuan untuk menuntut seorang guru Biologi memerintahkan siswa untuk masuk ke dalam gedung mengakhiri unjukrasa”⁴.

TRENGGALEK, KOMPAS.com - Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Trenggalek membebastugaskan salah seorang kepala sekolah Negeri 1 Tugu, karena melakukan "pemopolan" (pencukuran) rambut siswa secara semena-mena sehingga memantik protes dari para murid dan wali murid setempat. Sebagai keterangan Kepala SMAN 1 Tugu, Kamaludin, Rabu, menyatakan bahwa kepala yang dibebastugaskan tersebut bernama Sujiono. Ia merupakan kepala mata pelajaran ekonomi yang juga menjabat sebagai wakil kepala sekolah (wakasek) bidang kesiswaan. "Saudara Sujiono sudah lama lagi (mengajar) di sini. Beliau telah dipindah menjadi kepala sekolah pendidikan dan kebudayaan, sesuai SK (surat keputusan) dari dinas," katanya, Rabu (18/1/2012). "Kebijakan yang dia buat di bidang pendidikan sangat berlebihan. Saya dengan kepala sekolah lain (di Tugu) pernah mempertanyakan langsung kebijakan ini ke dinas hingga kini belum ada jawaban," ujarnya. Ia menilai, jika kepala sekolah seperti yang dialaminya dibiarkan terulang, hal itu akan menjadi preseden buruk dalam dunia pendidikan. Sebab, guru yang akan datang ujung tombak pendidikan karakter buat anak didik tidak lagi

³<http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/berita-pendidikan/11/12/16/lwa3gr-demo-siswa-smn-7-1-tuntut-kasek-mundur-berlanjut> (diakses pada hari Selasa, tanggal 20-12-2011 jam 17:31)

⁴<http://medan.tribunnews.com/2011/12/07/siswa-smn-7-demo> (diakses pada hari Selasa, tanggal 12-12-2011 jam 17:34)

kewenangan dalam mendisiplinkan anak didiknya sendiri. dilakukan dinas pendidikan sangat berlebihan, karena s menegakkan disiplin sekolah yang sudah ada". Hukuman fis dilakukan oleh Sujiono selaku wakasek kesiswaan, setelah dahulu mendapat izin dari kepala sekolah. Awalnya berjalan lancar, namun usai pemopolan banyak siswa ya Alasannya, pemopolan yang dilakukan kasar dan cenderung merusak potongan rambut para siswa. Bahkan keesokan hari (13/1/2012) muncul demonstrasi dari para siswa, agar bertanggung jawab⁵.

Kasus yang terjadi di Trenggalek, dikarenakan tidak terimanya kebijakan yang diberlakukan sekolah, yaitu kebijakan untuk memotong rambut apabila dilihat sudah panjang dan tidak seharusnya siswa berpenampilan. Kebijakan yang sudah disepakati bersama oleh pihak sekolah ternyata tidak didukung dari siswa, sehingga kebijakan tersebut dinilai tidak pantas. Akibat mendidik siswa untuk hidup tertib berujung pada aksi demo siswa.

Lokasi yang menjadi tempat penelitian penulis juga mengalami kasusnya hampir sama dengan kejadian yang terjadi di beberapa daerah di Sekolah tempat penelitian penulis yaitu SMAN 89 Jakarta yang berlokasi mengalami kasus yang serupa ketika hari Rabu, 19 Oktober 2011 saat jam terakhir, ruang kelas dan ruang guru tidak terlihat seperti biasa dalam aktifitas di sekolah. Beberapa guru melakukan mogok mengajar karena siswa sekolah yang tidak berpihak kepada guru. Kepala sekolah dan wakil kepala dianggap melakukan ketidakadilan, karena ketidakadilan itu bebe

⁵<http://regional.kompas.com/read/2012/01/18/21105437/Pangkas.Rambut.Siswa..Guru.SNugaskan> (diakses pada hari rabu, tanggal 18 januari 2012 jam 21:24)

berinisiatif memberikan pendapat kepada kepala sekolah, akan tetapi mereka tidak didengar. Hal inilah yang membuat beberapa guru sepakat mogok mengajar. Siswa juga merasakan hal yang sama dengan beberapa guru, mereka beranggapan bahwa bayaran sekolah tidak sesuai dengan fasilitas yang didapat di sekolah. Penyebab itu ditambah lagi dengan mogoknya guru-guru mengajar karena sebagian guru yang mogok mengajar ini adalah guru-guru yang siswa tidak terima dengan aksi mogok mengajar ini. Siswa pun sepakat mendatangi kepala sekolah dan wakilnya agar masalah yang terjadi di sekolah tidak terulang kembali.

Demo siswa dan mogok mengajar guru yang terjadi dalam sekolah tersebut tidak langsung sudah mencoreng nilai dan norma yang ada dalam dunia pendidikan. Selain itu juga menyebabkan pergeseran pandangan bahwa yang dulunya sekolah dianggap sebagai tempat untuk menuntut ilmu, rumah kedua bagi siswa, untuk menerima pelajaran nilai dan norma yang ada dalam masyarakat, serta sarana untuk menaikkan status sosial masyarakat. Namun belakangan ini, dengan terjadinya demo tersebut fungsi sekolah yang disebutkan tadi mulai luntur. Menurut sosiologis, pendidikan menurut F. Robbins sebagaimana dikutip dalam Sosiologi Pendidikan karya Ary Gunawan adalah “ilmu yang membicarakan, menjelaskan hubungan-hubungan sosial yang mempengaruhi individu, dan mendapatkan serta mengorganisasikan pengalaman serta mempelajari kelainan-kelainan.”

serta prinsip untuk mengontrolnya”⁶. Jadi, pendidikan mengajarkan agar dapat memahami serta menjelaskan fenomena sosial yang ada dan juga m agar memiliki prinsip dalam mengontrol fenomena tersebut.

B. Permasalahan Penelitian

Latar belakang di atas menjelaskan bahwa konflik yang terjadi di dalam pendidikan disebabkan oleh faktor internal, berasal dari dalam sekolah. Faktor internal konflik tersebut adalah kepemimpinan di dalam sekolah serta peran yang diterapkan dalam sekolah yang membuat siswa merasa dieksploitasi.

Sekolah yang merupakan tempat untuk menuntut ilmu, di samping itu, sekolah merupakan alat mentransfer nilai dan norma dalam masyarakat. Sekolah yang tidak hanya melulu sebagai tempat menuntut ilmu, akan tetapi sebagai tempat penyaluran bakat kreatifitas siswa oleh karena itu, perlu dikembangkan ekstrakurikuler yang berfungsi sebagai wadah untuk mengeksplor kemampuan siswa dalam bentuk seni, olahraga, dan lainnya.

Sekolah tentunya memiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif adalah hubungan yang erat antara seorang dan sekelompok manusia, karena itu kepentingan bersama. Adanya kepentingan bersama dalam memajukan sekolah menimbulkan eratnya hubungan yang terjalin antara pemimpin beserta b

⁶ Ary Gunawan, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000, hal. 45

Hal ini dimaksudkan agar seorang pemimpin dapat membimbing dan mengarahkan yang positif kepada bawahannya.

Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan dalam hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Tidak semua orang menjadi pemimpin, karena dibutuhkan keahlian dalam mengajak orang lain. Oleh karena itu, hal inilah dibutuhkan adanya seorang pemimpin yang mampu memotivasi, merangkul, bahkan mengajak bawahan tersebut untuk sama-sama mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Kepala sekolah melakukan tugasnya sebagai pemimpin di sekolah. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah menemukan hal-hal yang tidak diperkirakan sebelumnya akan terjadi. Sebagai contoh kasus di atas, adanya demo yang dilakukan siswa di sekolah merupakan salah satu bentuk kasus di luar dugaan karena tidak ada pemberitahuan sebelumnya.

Masalah yang terjadi di sekolah dalam bentuk demo siswa seperti yang terdapat di atas merupakan aksi dari proses pembelajaran masalah, beberapa di antaranya disebabkan karena adanya penyelewengan iuran. Selain itu demo juga merupakan ancaman bagi kepala sekolah untuk turun dari jabatannya. Jika dikaitkan dengan konsep kepemimpinan, terlihat bahwa adanya kesenjangan antara pihak sekolah sebagai pemimpin dalam sekolah yaitu kepala sekolah dengan siswa. Dari uraian tersebut di atas, dapat dirumuskan masalah yang menjadi fokus penelitian berupa permasalahan penelitian yaitu :

- 1) Bagaimana masalah terjadi di sekolah SMAN 89 Jakarta?
- 2) Bagaimana pemimpin menyelesaikan masalah di sekolah?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui permasalahan yang sekolah yang dapat dilihat dalam proses terjadinya masalah di sekolah. Penelitian ini bertujuan pula untuk mendeskripsikan dampak dari masalah yang terjadi di sekolah. Selain itu juga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pemimpin di sekolah dalam menghadapi masalah yang terjadi di sekolah.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian secara akademis, ini diharapkan memberikan manfaat di dalam ranah sosiologi pendidikan. Sosiologi adalah “analisis ilmiah atas proses sosial dan pola-pola sosial yang terdapat dalam sistem pendidikan”⁷. Permasalahan merupakan masalah sosial yang timbul dan ditemui dalam kehidupan masyarakat. Dalam permasalahan ini, masalah yang terjadi di dalam lingkup pendidikan yaitu sekolah, jadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui cara penyelesaian masalah yang terjadi di sekolah. Secara umum, penelitian ini diharapkan berguna dalam dunia pendidikan yakni membantu

⁷Abdullah Idi, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2011, hal. 8

gambaran seputar penyelesaian masalah di dalam sekolah. Sedangkan se-
hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi masukan sekaligus evaluasi
yang bergelut dalam bidang pendidikan agar di masa yang akan datang
dalam dunia pendidikan ini tidak meluas. Selain itu juga manfaat yang
dalam penelitian ini yaitu memberikan gambaran dan sumbangsih
memajukan pendidikan di Indonesia, yang terkait dengan pola kepemimpinan
penyelesaian masalah yang ada di sekolah. Bagi penulis manfaat penelitian
untuk mengetahui bagaimana cara mengatasi masalah apabila dihadapkan
yang sama.

D. Tinjauan Pustaka Sejenis

Kajian mengenai kepemimpinan khususnya kepemimpinan di sel-
banyak menarik perhatian beberapa penulis untuk melakukan kajian yang
dengan hal tersebut. Penelitian sebelumnya oleh Nova Isnaini membahas
Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas K
dengan menggunakan metode kualitatif. Dalam penelitiannya tersebut
menjelaskan mengenai kualitas kepemimpinan kepala sekolah di tempat
penulis yaitu SMAN 100 Jakarta. Disampaikan pula bahwa kualitas kep
kepala sekolah signifikan sebagai kunci keberhasilan terhadap peningkat
pendidikan. Kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan sekolah harus b
mempunyai kerjasama yang baik dengan para guru, staf, siswa, maup

sekolah. Sehingga tujuan dari pendidikan untuk menyiapkan sumber daya yang berkualitas tercapai⁸.

Tinjauan pustaka selanjutnya adalah sebuah jurnal yang ditulis oleh Anugrahini Irawati dan Bambang Sudarsono⁹, seorang staf pengajar Manajemen Universitas Trunojoyo. Dalam tulisannya, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan seseorang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap kepuasan, produktivitas kerja, dan kinerja organisasi. Secara rinci dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang sangat erat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ada hubungan yang sangat erat antara gaya kepemimpinan dan produktivitas kerja. 3). Ada hubungan yang sangat erat antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.

Selain itu ada pula tesis yang berbicara mengenai kemampuan manajemen konflik. Adalah Jabal Nur¹⁰, mahasiswa pasca sarjana dari Universitas Negeri Semarang menulis tesis yang berjudul “Kemampuan Manajemen Konflik dan Sikap Terhadap Tugas Dengan Efektifitas Kerja Kepala Sekolah”. Penulis ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan untuk mengetahui korelasi yang terdapat antara kemampuan manajemen konflik dengan efektifitas kerja kepala sekolah. Pengujian hipotesis yang dilakukan terbukti bahwa kemampuan manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja kepala sekolah.

⁸ Nova Isnaini, *Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Kepala Sekolah* (Studi Kasus SMAN 100 Jakarta), Skripsi Universitas Negeri Jakarta, Jurusan Sosiologi, Jakarta, 2003

⁹Anugrahini Irawati dan Bambang Sudarsono. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja dan Kinerja Organisasi (sebuah pendekatan konseptual)*, *Manajemen* Vol.4, No. 1, April 2010

¹⁰ Jabal Nur, *Kemampuan Manajemen Konflik dan Sikap Terhadap Tugas Dengan Efektifitas Kerja Kepala Sekolah*, Tesis Program Pascasarjana UNJ, 2003

dan sikap terhadap tugas secara bersama-sama mempengaruhi efektifitas kemampuan manajemen konflik mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap efektifitas kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan atau penurunan satu satuan skor pada kemampuan manajemen konflik akan diikuti dengan peningkatan atau penurunan skor efektifitas kerja, agar keefektifan kerja meningkat maka perlu diupayakan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik.

Penelitian yang penulis angkat ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini melihat bagaimana peran pemimpin dalam mengelola konflik di sekolah. Selain itu, penelitian ini mendeskripsikan proses konflik di sekolah serta dampak konflik terhadap sekolah. Di bawah ini akan disajikan perbandingan antara riset yang dilakukan oleh penulis dengan penelitian yang dilakukan oleh orang lain.

Tabel I.1
Perbandingan Pustaka Sejenis

No	Tinjauan Pustaka	Jenis	Persamaan	Perbedaan
1	Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Guru (Studi Kasus SMAN 100 Jakarta) Oleh : Nova Isnaini, mahasiswa S1, Sosiologi, UNJ	SKRIPSI	Penelitian ini membahas hal yang sama dengan penulis, yaitu pola kepemimpinan kepala sekolah	Perbedaan studi yang dilakukan adalah dalam konflik
	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja dan Kinerja Organisasi (sebuah	JURNAL	Penelitian ini membahas hal yang sama dengan penulis, yaitu gaya	Perbedaan studi yang dilakukan adalah

pendekatan konseptual), Jurnal Studi Manajemen Vol.4, No. 1, 2010 Oleh : Anugrahini Irawati dan Bambang Sudarsono		kepemimpinan terhadap kinerja organisasi	kepem yang d sekolah menga
Kemampuan Managemen Konflik dan Sikap Terhadap Tugas Dengan Efektifitas Kerja Kepala Sekolah Oleh : Jabal Nur, mahasiswa S2, Program Pascasarjana, UNJ	TESIS	Penelitian ini membahas hal yang sama dengan penulis, yaitu efektifitas kepala sekolah yang terwujud dalam penanganan konflik	Perbed studi y dilakuk yaitu t mengg hipotes mengu keman kepala ketika konflik
Kepemimpinan Dalam Penyelesaian Masalah di Sekolah Oleh : Nonny Mona Asmi, mahasiswa S1, Pendidikan Sosiologi, FIS, UNJ	SKRIPSI	Riset penulis mengacu pada bagaimana gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi	Peneli memfo pada kepem dalam penyel konflik

Sumber : Diolah berdasarkan pustaka sejenis (2012)

E. Kerangka Konseptual

1. Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan

Pada umumnya pengamatan orang tentang sekolah sebagai organisasi pendidikan berkisar pada permasalahan yang nampak secara fisik terdapat di sekolah seperti gedung, peserta didik, baju seragam yang dipakai siswa, halaman sekolah, serta fasilitas belajar yang ada di dalamnya. Dalam buku Anatomi Organisasi Pendidikan disebutkan bahwa “sekolah sebagai sosok dan sebagai organisasi pendidikan yang melaksanakan kegiatan yang dikelola secara sistematis” (Syaiful, 2006: 10).

efisien”¹¹. Pengelolaan secara efektif dan efisien dimaksudkan agar dalam tujuan yang hendak dicapainya dapat terlaksana. Untuk itulah dalam pencapaian tersebut, sekolah memiliki hubungan fungsional dengan pusat k

Sekolah sebagai sebuah organisasi, dimana menjadi tempat untuk dan belajar serta tempat untuk menerima dan memberi pelajaran, terdapat sekelompok orang yang melakukan hubungan kerja sama, yaitu: kepala kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok siswa, kelompok tua siswa. Sekolah menurut Philip Robinson adalah “sebagai organisasi sosial yang secara sengaja dibentuk untuk tujuan tertentu, yaitu mem pengajaran sejumlah pengetahuan”¹². Dapat diartikan bahwa sekolah lembaga pendidikan yang didirikan untuk tujuan dalam memajukan pen sekolah sejumlah pengetahuan diajarkan kepada siswa. Kemudian disebut bahwa sekolah sebagai organisasi birokrasi. Dengan menggunakan konsep Weber yang terdapat enam prinsip birokrasi, diantaranya : “(1) aturan da yang tetap, (2) hierarki jabatan yang dikaitkan dengan struktur pimpinan yang mendokumentasikan tindakan yang diambil, (4) pendidikan kl berbagai fungsi dalam organisasi, (5) stuktur karier yang dapat diidentifik

¹¹ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Al hal. 112

¹² Mahmud, *Sosiologi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2012, hal 167

metode-metode yang tidak bersifat pribadi dalam berurusan dengan pen-
klien di dalam birokrasi”¹³.

Organisasi di dalamnya terdapat aturan dan prosedur yang sudah
kemudian struktur organisasi yang jelas yang agar sistem birokrasi ter-
berantakan. Adanya arsip sebagai dokumentasi sebuah organisasi yang
dibutuhkan sewaktu-waktu, pendidikan juga dibutuhkan dalam organisasi,
disesuaikan dengan jabatan dalam organisasi tersebut.

Sekolah sebagai satu sistem sosial, merupakan organisasi yang d
berkomunikasi secara aktif dimana di dalamnya melibatkan dua orang
untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, organisasi mempunyai keku
menyangkut hal yang bersifat prosedural. Hubungan kerjasama dima
pembagian tugas sesuai kewenangan dan tanggung jawab seseorang.

Pendidikan adalah proses mengajar dan belajar, pola-pola kelakuan
menurut apa yang diharapkan masyarakat¹⁴. Pendidikan sangat berken
perkembangan dan perubahan kelakuan peserta didik, pendidikan sanga
dengan transmisi ilmu pengetahuan, keterampilan belajar, dan aspek-aspe
dari generasi muda, melalui pendidikan terbentuklah kepribadian
Pengelolaan manajemen pendidikan yang baik memiliki kontribusi

¹³ *Ibid*

¹⁴ S. Nasution, *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 10

terhadap tujuan sekolah, untuk itulah perlu adanya seorang manajer dan manajemen pendidikan.

2. Konsep Kepemimpinan Dalam Sekolah

2.1 Kualifikasi Kepala Sekolah

Kualifikasi dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 20/2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah, kualifikasi seorang kepala sekolah secara umum diantaranya (1) memiliki kualifikasi akademik sarjana S1 atau diploma empat D-IV kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi. (2) pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah telah berusia setinggitingginya 56 tahun, (3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya lima tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak (4) memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil dan bagi PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Sementara untuk kualifikasi khusus kepala sekolah SMA diantaranya harus berstatus sebagai guru SMA/MA, (2) memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, (3) memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

2.2 Kompetensi Kepala Sekolah

Kualifikasi kepala sekolah diimbangi juga dengan kompetensi hendaknya dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi tersebut diantaranya kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, kompetensi sosial.

Kompetensi kepribadian yaitu berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas di sekolah/madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Kompetensi manajerial yaitu menyusun perencanaan untuk meningkatkan mutu, melaksanakan perencanaan, mengembangkan organisasi sesuai dengan tugas, memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah/madrasah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan organisasi menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, mengelola guru dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

Kompetensi kewirausahaan diantaranya menciptakan inovasi yang baru bagi pengembangan sekolah/madrasah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai organisasi sekolah/madrasah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terdapat dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

Kompetensi supervisi diantaranya merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang penting dalam manajemen dan pengelolaan, sebab kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan seorang pemimpin yang efektif dan esensi dari kepemimpinan yakni kemampuan mempengaruhi orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin¹⁵. Pada dasarnya kepemimpinan di sekolah itu adalah seorang perencana, organisatoris, pemimpin, penggerak, dan seorang pengendali. Menurut Stoner, dalam sebuah organisasi keberadaan kepemimpinan di sekolah sangat diperlukan sebab organisasi sebagai alat tujuan di sekolah berkembang berbagai macam pengetahuan serta organisasi yang menjadikannya sebagai alat untuk membina dan mengembangkan karir Sumber Daya Manusia.

¹⁵ Wahyusumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003,

memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan¹⁶. Kepala sekolah yang mampu memimpin, mengorganisasi, dan mengendalikan suatu organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dapat bekerja dengan baik dari segi pengetahuan serta karir.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik serta mampu melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah harus memenuhi syarat-syarat kepemimpinan. Menurut Herbert G. Hick, fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu: “1. Kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, dan tidak berpihak, 2. Sugesti atau saran yang diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, staf, dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah, sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat rela berkorban dalam melaksanakan tugasnya masing-masing, 3. Untuk mencapai tujuan setiap organisasi memerlukan dukungan dana, sarana, prasarana, dan sebagainya. Dalam hal ini kepala sekolah bertanggung jawab untuk meneliti dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk para guru, staf, dan siswa, baik itu dana peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung, 4. Kepala sekolah sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat.

¹⁶ *Ibid* hal. 96

guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. M rasa aman di dalam lingkungan sekolah sehingga para guru, staf, dan sis aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran serta mendapat ja kepala sekolah¹⁷.

Pada dasarnya kepala sekolah harus memiliki rasa keadi memimpin. Dapat memberikan pengarahan kepada guru, staf, serta sis layak nya seorang pemimpin adalah mampu mengarahkan bawahannya ag terbaik di organisasi tersebut. Kemudian seorang pemimpin bertanggung menciptakan suasana kerja yang harmonis, dalam melaksanakan pe bawahan memerlukan dana, sarana prasarana untuk menunjang peke terakhir kepala sekolah perlu memberikan semangat kepada guru, staf, be dalam bekerja dan belajar.

Menurut Weber dalam kontribusinya di sosiologi pendidikan yait modern ditandai dengan kepemimpinan yang didasarkan kepada legitim rasional¹⁸. Dalam memilih pemimpin harus berdasarkan kualifikasi te pilihan tersebut diberikan kepada yang memiliki kualifikasi terbaik unta jabatan seperti yang sudah dijabarkan seblumnya mengenai kualifik sekolah. Pemimpin yang terpilih didasarkan pada keputusan yang sah akal. Sebagai pemimpin, kepala sekolah juga menjalankan tugas sebag

¹⁷ *Ibid*, hal 120

¹⁸ Zainuddin Maliki, *Sosiologi Pendidikan*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2

supervisor yang bertugas mengawasi segala kegiatan yang berlangsung termasuk kegiatan belajar siswa, kerja guru dan staf administrasi lainnya.

Menurut Ki Hajar Dewantara dalam buku *Menggugat Pendidikan Belajar* dari Paulo Freire dan Ki Hajar Dewantara¹⁹ terdapat tiga kepemimpinan yang populer dikalangan masyarakat adalah *Ing Ngarso Sun Tulodho*, *Ing Madyo Mbangun Karso*, *Tut Wuri Handayani*. Secara tegas dalam buku tersebut seorang pemimpin harus memiliki ketiga sifat tersebut agar dapat menjadi panutan bagi anak buahnya atau bawahan.

Ing ngarso sun tulodho adalah menjadi pemimpin harus mampu menjadi suri tauladan bagi bawahan atau anak buahnya. *Ing madya mbangun karso* seorang pemimpin ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan dan menggugah semangat kerja bawahannya. Sedangkan *tut wuri handayani* seorang pemimpin harus memberikan dorongan moral dan semangat dari belakang. Jadi secara tersirat, seorang figur pemimpin yang baik adalah yang hanya dapat menjadi suri tauladan atau panutan bagi bawahan akan tetapi juga mampu menggugah semangat dan memberikan moral dari belakang agar bawahan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara tulus dan bukannya hanya karena mendapat tekanan atau ancaman tertentu dari atasan.

¹⁹ Moh. Yamin, *Menggugat Pendidikan Indonesia; Belajar dari Paulo Freire dan Ki Hajar Dewantara*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2009, hal 172

3. Masalah dan Pemecahan Masalah

Masalah dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa dalam suatu interaksi. Masalah dianggap sebagai suatu yang buruk, merugikan dan harus dihindari.

Masalah menurut Simmel adalah sebagai salah satu bentuk interaksi²⁰. Dalam kehidupannya manusia memiliki kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Interaksi sosial merupakan hubungan dinamis yang mencakup hubungan antara perorangan, antar kelompok, maupun antar perorangan dan kelompok. Hubungan yang berlangsung antar orang per orang bisa bersifat permanen, sadar atau tidak sadar membawa dampak mengerikan, namun senantiasa menyatukan manusia. Dalam interaksi, Simmel menyebutkan bahwa masyarakat hanyalah sintesis atau istilah umum bagi totalitas interaksi. Masyarakat identik dengan seluruh hubungan ini.

“the basic relation as a dualistic drive; we live as an individual within a social circle, with tangible separation from its other members, but also as a member of a social circle, with separation from everything that does not belong to this group. In a social circle in which we are active enlarges, there is more room for the development of our individuality”²¹

(dua peran dalam dasar relasi: kita hidup sebagai individu yang berada dalam lingkaran sosial dengan dibatasi oleh kenyataan dari anggota lain, tapi juga sebagai anggota dalam lingkaran, dengan dibatasi dari segala sesuatu yang tidak termasuk dalam kelompok. Jika kita aktif di dalam lingkaran sosial, terdapat ruang untuk membangun kepribadian kita)

²⁰ Robert M.Z. Lawang, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, Jakarta : PT. Gramedia, 1986

²¹ Georg Simmel, *Individuality and Social Forms* ed Donald Levine, *American Journal of Sociology*, 1950, Summaries, 2012, hal 18

Jadi yang menjadi dasar relasi dalam kehidupan sehari-hari terdapat di antara sebagai individu yang berada di dalam lingkaran sosial dan juga sebagai anggota dalam kelompok sosial. Peran yang aktif dalam anggota kelompok tersebut akan membangun kepribadian kita.

Fenomena masalah menurut Simmel dipandang sebagai proses sosial. Sosiasi adalah bentuk para individu tumbuh bersama ke dalam kesatuan dan kepentingan yang terealisasikan. Jadi fenomena masalah yang dipandang sebagai proses tumbuh bersama individu dalam kesatuan yang di dalamnya ada konflik yang tercapai. Dari bentuk sosiasi bisa menciptakan asosiasi, yaitu kumpulan individu sebagai kesatuan kelompok masyarakat. Sebaliknya, asosiasi juga bisa berubah menjadi disosiasi yaitu individu mengalami interaksi saling bermusuhan karena kebencian, kecemburuan, keinginan yang sifatnya alamiah. Berikut adalah definisi mengenai konflik dalam sosiologi menurut Simmel :

“that problem has sociological significance, inasmuch as it either creates or modifies communities of interest, unifications, organization, is never contested... The actually dissociating elements are the causes of conflict – hatred and envy, want and desire”²².

(“bahwa masalah memiliki makna sosiologis, karena itu baik masalah itu sendiri atau memodifikasi kepentingan komunitas, penyatuan, organisasi, prinsipnya tidak pernah diperebutkan ... Unsur-unsur yang menyebabkan disosiasi adalah sebab-sebab masalah – kebencian dan kecemburuan, keinginan dan nafsu”).

²² Georg Simmel, *The Sociology of Conflict*, American Journal Of Sociology 9 (1903), hal. 360.

Ketika masalah menjadi bagian dari interaksi sosial, maka masalah m batasan-batasan antar kelompok dengan memperkuat kesadaran inte membuat kelompok tersebut terbedakan dan terpisah dari kelompok lain.

Masalah merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi y kurang kepercayaan. Namun faktanya adalah masalah dianggap suatu peri wajar yang terjadi di dalam organisasi. Masalah dianggap sebagai sesuatu dapat dihindari karena di dalam organisasi terdapat perbedaan panda pendapat antar anggota. Masalah dapat juga dijadikan sebagai moti melakukan perubahan di dalam organisasi guna mendorong peningkat organisasi.

3.1 Faktor Terjadi Masalah

Masalah menurut Simmel terjadi “ketika kelompok yang bertika tingkat keterlibatan emosional yang tinggi terkait dengan solidaritas antar yang bertikai. Adanya perasaan iri dan saling membenci dalam diri ind terjadi secara alami sehingga menimbulkan masalah”²³

Masalah terjadi dikarenakan tidak sesuainya harapan dengan Masalah yang terjadi di sekolah merupakan perwujudan sikap yang dila beberapa guru karena harapan yang mereka harapkan dari seorang pemi sesuai dengan yang seharusnya. Masalah juga terjadi dikarenakan perbedaan

²³Robert M.Z. Lawang, *Op. Cit*, hal. 270

setiap manusia adalah individu yang unik, memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan hal dapat menjadi faktor penyebab terjadinya konflik. Konflik bertentangan dengan integrasi.

Masalah dan integrasi menjadi sebuah siklus di masyarakat. Masalah yang tidak terkontrol akan menghasilkan integrasi, sebaliknya integrasi yang tidak terkontrol memungkinkan akan terjadinya masalah. Di sekolah ini, masalah tersebut terjadi karena harapan yang tidak sesuai. Sebagai pemimpin yang diharapkan oleh bawahan adalah seorang yang tegas, adil, dan menerima masukan dari bawahan. Permasalahan yang menjadi latar belakang masalah tersebut sebenarnya sudah lama dirahasiakan para guru, akan tetapi tidak langsung diungkapkan sehingga akhirnya terjadi demo guru berupa mogok mengajar karena sikap kepala sekolah tersebut yang mogok mengajar menyampaikan rasa tidak sukanya terhadap kebijakan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Kebijakan tersebut menurut penuturan salah satu wakil kepala sekolah bukan berdasar dari keputusan kepala sekolah melainkan wakil kepala sekolah. Sehingga mereka menganggap wakil kepala sekolah tersebut yang mengorganisir mogok mengajar sekolah. Jika dilihat dari kasusnya tersebut, dapat dikatakan kepemimpinan kepala sekolah merupakan kepemimpinan “boneka” yang berarti bahwa kepala sekolah yang dikendalikan oleh wakilnya.

3.2 Penyelesaian Masalah

Masalah kerap kali muncul dalam kehidupan sosial, masalah ini oleh dua faktor yaitu internal dan eksternal. Masalah yang muncul mempengaruhi stabilitas sebuah organisasi, seperti pada kasus dalam penelitian. Masalah terjadi di sekolah yang seharusnya tempat untuk belajar mengajar seperti tidak biasanya. Masalah ini dapat diselesaikan, penyelesaian masalah dilakukan dengan cara mediasi, konsiliasi²⁴. Cara mediasi adalah penyelesaian yang bertikai oleh pihak ketiga sebagai pihak yang netral dan kedudukannya penasihat saja. Konsiliasi adalah usaha mempertemukan keinginan pihak-pihak bertikai untuk mencapai suatu kesepakatan.

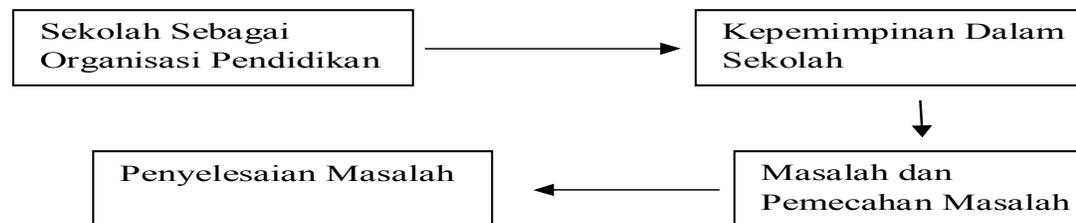
3.2.1 Peran Pemimpin Dalam Penyelesaian Masalah

Melihat penjelasan sebelumnya mengenai fungsi seorang pemimpin sebagai pengawas di sekolah yang mengawasi segala kegiatan yang berlangsung di sekolah. Dalam penelitian ini penulis mencoba menganalisis peran kepemimpinan dalam penyelesaian konflik. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam setiap organisasi pasti terjadi perbedaan pendapat atau pandangan antar anggota. Dalam menyikapi konflik yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan pemimpin yang mampu mengelola konflik menjadi hal positif dalam meningkatkan kembali semangat anggotanya.

²⁴ Lihat Alan C. Tidwell, *Conflict Resolved?: A Critical Assessment of Conflict Resolution*. York: Pinter, 1998, hal 63

Pemimpin dalam kasus ini yaitu kepala sekolah, bertugas menjadi keputusan dalam menyelesaikan masalah. Hubungan antara kepemimpinan penyelesaian masalah adalah sebagai penanggung jawab sebuah selayaknya mampu menghadapi segala masalah yang terjadi dalam org Masalah yang timbul tidak hanya dari dalam tubuh organisasi tetapi juga organisasi. Permasalahan yang dihadapi juga mulai dari yang mudah hingga memerlukan pihak lain dalam mengatasinya. Peran dari seorang pemimpin menangani masalah tersebut dibutuhkan karena sebagai pemimpin ditu dapat mengambil keputusan yang tidak memihak siapapun demi b organisasi secara teratur.

4. Hubungan Antar Konsep



Sumber : Hasil Interpretasi Penulis (2012)

Hubungan antar konsep di atas menjelaskan bahwa sekolah merupakan organisasi pendidikan yang di dalamnya terdapat anggota kelompok yang kerja sama, kepala sekolah, guru, staf sekolah, dan siswa. Dalam organisasi terdapat seorang pemimpin yang disebut dengan kepala sekolah. kepala

merupakan pemimpin dalam sekolah yang bertugas mengawasi jalannya yang terjadi di sekolah. dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah jarang menghadapi masalah. Masalah adalah suatu bentuk dasar dari sebuah ketika interaksi tidak berjalan dengan harmonis maka akan terjadi masalah tidak dibiarkan begitu saja, perlu adanya penyelesaian terhadap masalah tersebut. seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran yang penting dalam menyelesaikan masalah. Hubungan kepemimpinan dengan penyelesaian masalah yaitu peran dari seorang pemimpin dalam organisasi ketika diperhadapkan dengan masalah menjadi pengambil keputusan terhadap permasalahan.

F. Metodologi Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian yang akan peneliti lakukan adalah kepala sekolah sebagai informan kunci dari penelitian ini, kemudian warga sekolah seperti guru berjumlah sepuluh orang, siswa yang berjumlah tujuh orang, dan staf sekolah berjumlah satu orang, serta orangtua siswa berjumlah satu orang sebagai informan tambahan. Dalam melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menyampaikan keingintahuan peneliti mengenai kepemimpinan di sekolah, karena sekolah tersebut adalah tempat peneliti melakukan Pengamatan Lapangan (PPL) jadi tidak begitu sulit untuk mendapatkan informasi di sekolah. Wawancara dengan kepala sekolah dilakukan ketika beliau mempunyai waktu luang. Dari beliau peneliti mendapatkan gambaran dan informasi tentang kepemimpinan yang beliau pimpin di sekolah tersebut dan juga terkait dengan

penyelesaian konflik. Untuk mendapatkan informasi tambahan seputar kepemimpinan sebagai pemimpin SMAN 89, peneliti memilih guru dan siswa. Wawancara dilakukan ketika jam istirahat atau ketika jam pelajaran kosong.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMAN 89 Jakarta Timur yang terletak di Cakung, Jakarta Timur. Lokasi ini dipilih karena tempat peneliti melakukan penelitian juga relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan dalam hal mengkonstruksi kepemimpinan dan konflik sekolah. Selama 6 bulan masa PPL terhitung mulai Juli hingga Desember 2011, peneliti cukup mendapatkan informasi tentang kepemimpinan itu dari pengamatan maupun berbincang dengan guru-guru di sela istirahat atau sedang jam pelajaran kosong.

3. Peran Peneliti

Memulai penelitian ini, peneliti tidak mengalami banyak kesulitan. Hal tersebut seperti yang peneliti jelaskan di atas bahwa selama 6 bulan terhitung mulai bulan Juli – Desember 2011 peneliti melakukan PPL, sehingga peneliti dapat menyampaikan maksud peneliti kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kemudian disampaikan maksud peneliti kepada kepala sekolah. Meskipun peneliti mengenal warga sekolah, peneliti juga harus membuat surat izin penelitian dari universitas sebagai persyaratan dalam penelitian.

Penulis sebagai pihak yang berada di luar sekolah, peneliti mengalami kesulitan karena harus bolak-balik ke sekolah sehingga ada hal yang

penting bagi peneliti namun tidak dapat di saksikan. Tetapi hal ters disiasati dengan pengaturan jadwal yang disesuaikan dengan target data kegiatan belajar mengajar biasanya peneliti berkunjung ke sekolah untuk observasi dan wawancara kepada subyek penelitian.

4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Cresweel m dengan menggunakan pendekatan kualitatif “data yang diperoleh dinyatakan bentuk tanggapan tentang suatu gejala yang terdapat di dalam masyarakat dari penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami situasi sosial yang lingkungan masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini bersifat memal gejala sosial dan berusaha menemukan makna atau pemaknaan dalam tersebut. Dalam memenuhi kebutuhan data dalam penelitian ini mal menggunakan empat dasar dalam teknik pengumpulan data, yaitu deng observasi (pengamatan), wawancara, studi pustaka (*literature*), dan dokum

Proses pengumpulan data yang pertama kali dilakukan oleh pen meminta izin kepada kepala sekolah SMAN 89 Jakarta untuk meneliti tersebut. Kemudian barulah penulis menjelaskan tujuan, kemudian mer tentang pengaturan jadwal atau waktu yang disesuaikan dengan wa informan, serta memberikan jaminan bahwa data yang diperoleh akan

²⁵ John W. Cresweel, *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches Kualitatif dan Kuantitatif*, Ed: Aris Budiman Dkk, Jakarta : KIK Press, 1996, hal 141

sebatas kepentingan penelitian. setelah itu, barulah penulis menggunakan pengumpulan data observasi, studi pustaka, serta wawancara.

Mendapatkan gambaran umum mengenai SMAN 89 Jakarta melakukan teknik observasi *situational analysis*. *Situational analysis* “teknik observasi dimana penelitian terhadap suatu peristiwa dengan tokoh-tokoh kunci dalam peristiwa itu”²⁶. Tempat penelitian penulis tempat ketika penulis melakukan PPL, observasi tempat sudah dilakukan jadi tidak sulit bagi penulis untuk mencari lokasi tersebut.

Selanjutnya dengan menggunakan teknik wawancara, metode ini setelah penulis mulai melakukan penelitian. Informan yang dianggap peran besar diwawancara yang sifatnya mendalam kepada kepala sekolah, untuk beberapa orang informan juga akan dilakukan wawancara sebagai pengingat. Bentuk wawancara yang dilakukan yaitu secara mendalam dan sambil lalu. Untuk wawancara yang dilakukan mendalam kepada pertanyaan wawancara bersifat tertutup. Sementara untuk wawancara yang sambil lalu, penulis memberikan pertanyaan terbuka yang biasanya hanya sebatas yang ditanyakan penulis. Wawancara mendalam kepada kepala dalam ruangannya dilakukan penulis ketika kepala sekolah sedang tidak sibuk kegiatannya. Wawancara sambil lalu yang dilakukan penulis kepada guru dilakukan ketika jam istirahat, di ruang piket, di UKS, di kelas.

²⁶ Prasetya Irwan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Depok Ilmu Administrasi FISIP UI, 2007, hal 54

Selanjutnya adalah teknik dokumentasi. Dokumentasi yang di berupa foto. Hasil catatan lapangan dan juga dilengkapi dengan laporan informasi resmi yang berasal dari institusi terkait dalam hal ini di sekolah. penulis ambil yaitu halaman sekolah, proses pembelajaran di kelas, dan visi sekolah. Foto tersebut diambil setelah meminta ijin terlebih dahulu kepada sekolah. Dokumentasi berikutnya berupa sejarah sekolah dari awal ber kemudian di dalamnya berisi masa jabatan kepala sekolah, dokumentasi dapat dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Selanjutnya dokumen daftar sarana dan prasarana, penilaian akreditasi sekolah di dapat dari staf sekolah.

Terakhir adalah metode studi pustaka yang penulis lakukan saat menyelesaikan proposal sebagai bab satu serta mulai menyusun bab memberikan gambaran tentang profil sekolah dan permasalahan sekolah resmi yang menulis tentang fenomena serta permasalahan sekolah.

5. Triangulasi Data

Penulis dalam melakukan pencarian data-data penelitian harus berbagai macam prosedur, mengingat bahwa data-data tersebut sangat sebagai hasil dari penelitian. Triangulasi data dalam penelitian kualitas penting keberadaannya. Menurut Denzin dalam Moleong terdapat empat triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan

metode, penyidik, dan teori. Namun, dalam hal ini penulis menggunakan dengan memanfaatkan sumber sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data.

“triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek kepercayaan suatu informasi dengan jalan : (1) membandingkan pengamatan dengan hasil wawancara, (2) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang sepanjang waktu, (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, dan (5) membandingkan has dengan isi suatu dokumen yang berkaitan”²⁷

Penulis dalam melakukan triangulasi dengan sumber menggunakan cara yang pertama yakni dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara contohnya penulis melakukan pengamatan terhadap lokasi 89 dan kondisi sekolah. Melihat lokasi serta mengamati kondisi sekolah terlihat bagaimana situasi sekolah ketika konflik. Disini penulis mengecek dengan data wawancara yang penulis lakukan terhadap kepala sekolah.

G. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi 3 bagian, pendahuluan, pembahasan, dan penutup. Ketiga bagian tersebut dibagi menjadi 5 bab yang terdiri dari pendahuluan, tiga bab isi, dan satu bab sebagai penutup.

Bab pertama : pendahuluan, menguraikan latar belakang di penelitian ini, yang membawa penulis pada ketertarikan untuk meneliti konflik yang terjadi di sekolah. Selanjutnya dari latar belakang tersebut, di pertanyaan penelitian, yang dijabarkan di atas. Dengan adanya pertanyaan

²⁷ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Bandung : Remaja Rosdak hal. 331

tersebut, penulis menjabarkan tujuan dan signifikansi penelitian yang dijabarkan ke dalam kerangka konseptual yang relevan dengan dunia penulis dan dunia pendidikan. Pada bab pendahuluan tersebut juga disajikan tinjauan penelitian sejenis yang sebagai bahan masukan dan bahan acuan untuk penelitian ini, penulis merumuskan metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, peran peneliti, lokasi dan waktu penelitian, triangulasi data, pengumpulan data dan teknik analisis data. Sub bab terakhir dari pendahuluan membahas sistematika penulisan penelitian yang menjabarkan pembahasannya yang disajikan dalam tiap bab dan sub bab.

Bab kedua : konteks historis SMAN 89 Jakarta, berisi sejarah sekolah SMAN 89 Jakarta, profil sekolah, visi misi dan kurikulum yang diterapkan di sekolah, sarana dan prasarana yang terdapat di sekolah. Selain itu peneliti menjabarkan kegiatan belajar mengajar di sekolah, serta struktur organisasi di sekolah. Pembahasan terakhir dideskripsikan konteks kepemimpinan kepala sekolah SMAN 89 Jakarta.

Bab ketiga : Hasil temuan dan pembahasan. Bab ketiga ini membahas pembahasan penulis mengenai temuan di lapangan. Penulis mendapatkan data di lapangan yang kemudian di tuang ke dalam penelitian ini. Hasil dari lapangan menjadi beberapa sub bab, diantaranya proses terjadinya konflik di sekolah, aktor dan agen pelaku konflik, serta dampak dari konflik tersebut.

Bab keempat : analisis data. Menguraikan hasil analisa dari temuan di lapangan dengan kerangka konseptual. Pada bab ini penulis menjabarkan analisis

penelitian yang disesuaikan dengan landasan teori. Bab ini menjadi e
penulis dalam menganalisis temuan lapangan berdasarkan teori konsep.

Bab kelima : kesimpulan dan saran. Merupakan bab terakhir y
kesimpulan dari hasil keseluruhan penelitian yang telah dilaksanakan
memberikan kesimpulan dari penelitian serta saran yang diberikan oleh per

BAB II

KONTEKS HISTORIS SMAN 89 JAKARTA

A. Pengantar

Bab ini akan menjelaskan tentang kondisi SMAN 89 yang meneliti penelitian, terkait dengan visi misi sekolah. Pembahasan akan dijelaskan menguraikan situasi sekolah yang diawali dengan sejarah sekolah perkembangannya. Penjelasan situasi ini diharapkan dapat memudahkan dalam memahami latar SMAN 89.

Pada sub bab pertama akan membahas lokasi dan sejarah singkat SMAN 89 Jakarta, dari awal berdiri hingga sekarang. Pada sub bab kedua, penulis membahas visi dan misi sekolah. Lalu pada sub bab ketiga akan dipaparkan struktur organisasi yang ada di sekolah tersebut. Pada sub bab keempat penulis menggambarkan kondisi yang terjadi selama di sekolah, mulai dari suasana sekitar sekolah, sampai fasilitas sekolah yang mendukung kegiatan belajar mengajar. Lalu pada sub bab akhir, penulis akan menyajikan tentang kegiatan belajar mengajar di SMAN 89.

B. Sejarah Singkat SMAN 89

Pada sub bab ini penulis akan memaparkan sejarah singkat SMAN 89 perkembangan SMAN 89 dari awal berdiri hingga saat ini. selain itu akan di paparkan pula data mengenai perkembangan kepemimpinan sekolah yaitu kepala sekolah.

masa ke masa. Dilihat dari sejarahnya, SMAN 89 berdiri sejak tahun 1986 di Cakung, Jakarta Timur, lebih tepatnya di Jl. Kayu Tinggi Gang Cempaka V Jakarta Timur. Awal berdirinya sekolah ini pada tanggal 22 Desember 1986 dengan nomor SK pendirian sekolah 0887/0/1986²⁸.

Sekolah ini pertama kali menerima siswa baru tahun pelajaran 1986/1987 sebanyak 6 rombongan belajar. Dari awal perkembangan sekolah ini terlihat sekolah yang dilihat dari sarana prasarana maupun peserta didik berkembang. Sekolah yang awalnya menerima enam rombongan belajar berkembang menjadi sembilan rombongan belajar yang bertingkat dari kelas 1, kelas 2 dan kelas 3.

Pergantian kepala sekolah di SMAN 89 terjadi sebanyak sebelas kali hingga saat ini. Awal berdiri, sekolah ini dipimpin oleh HJ. Rosma Carmela, 1 Desember 1986-1 Desember 1990, meninggal pada saat ibadah haji, promosi dari SMAN 31 Jakarta. Kedua digantikan oleh J.B. Suradiman, 1 Desember 1990- 15 Mei 1992, pensiun, mutasi dari SMAN 31 Jakarta. Ketiga adalah Drs. H. Abdul Rochim, 15 Mei 1992-11 April 1995, promosi ke keempat dipimpin oleh Drs. H. Yuwono, 13 April 1995-16 September 1995, mutasi ke SMAN 36 Jakarta, promosi dari SMAN 31 Jakarta. Kemudian digantikan Sekolah kelima Drs. H. Amir Syarifuddin, MM. M.Sc., 16 September 1995-16 September 2003, meninggal dunia pada saat masih menjabat, promosi dari SMAN 31 Jakarta. Kepala Sekolah keenam Drs. Supriyotno Syukur, 1 Oktober 2003-1 Desember 2005, mutasi ke SMAN 21 Jakarta, promosi dari SMAN 31 Jakarta. Kedelapan adalah jahidin, M.Pd, 29 Desember-1 Juni 2007, promosi dari SMAN 31 Jakarta.

²⁸ Berdasarkan arsip SMAN 89

Jakarta. Kesembilan Penon Akbar, M.Psi, Juni 2007-April 2009. Kesepuluh Hamimah Murkana, April 2009-Desember 2011. Dan pada Desember 2011 Situmorang, M.Pd menjadi Kepala Sekolah SMAN 89 hingga sekarang.

C. Profil SMA Negeri 89 Jakarta

1. Kondisi sekolah

Sekolah yang berdiri sejak tahun 1986 ini memiliki luas tanah yang semua bangunan seluas 5.048 m² yang dikemudian direhab total pada tahun 2003 menjadi berlantai 3 dengan luas bangunan mencapai 3671 m². Letak sekolah berada di tengah sekolah SMPN 134 Jakarta dan SMK Jaktim 2. Lingkungan sekitar sekolah ini cukup sejuk, tenang, dan aman karena jauh dari keramaian.

SMAN 89 ditetapkan sebagai sekolah pendamping unggulan (SPPU) di wilayah Jakarta Timur pada tahun pelajaran 2004/2004 berdasarkan Keputusan Dikmenti nomor 17/2003 tanggal 2 Juli 2003. Selain itu, sekolah ini juga ditetapkan sebagai SMA Plus Tingkat Kotamadya pada tahun pelajaran 2004/2005 berdasarkan SK Kepala Dinas Dikmenti nomor 206a/2004 tanggal 11 November 2004.

Pada pagi hari ketika penulis melakukan kegiatan PPL di sekolah tersebut mengamati jalanan yang melewati sekolah tersebut sangatlah ramai, tidak terjadi kemacetan di perempatan jalan. Mobil yang bermuatan besar melewati sekolah tersebut, angkutan umum, sepeda motor, dan mobil pribadi melewati. Sepanjang jalan anak-anak sekolah, pekerja, menunggu angkutan umum. Saat jam gang sekolah, kemacetan muncul di pertigaan, agar tidak terlambat anak-

dari berbagai sekolah turun dari angkutan dan berjalan kaki hingga ke s
Sampailah di Gang Cempaka V, tempat sekolah tersebut. Keramaian jalan
oleh anak-anak sekolah dari SMAN 89 dan SMPN 134 Jakarta, ked
tersebut berdampingan. Masuk gerbang sekolah disambut oleh petugas
sekolah, guru BP, Wakasek kesiswaan, dan terkadang Kepala Sekolah pun

Pengamatan yang dilakukan penulis selama PPL, sekolah ini sar
dengan tradisi *cium tangan*. Sesuai dengan visi sekolah ini, santun dalam
diwujudkan dalam hal cium tangan jika bertemu guru, kepala sekola
mahasiswa yang sedang PPL.

Suasana sekolah ramai sebelum bel masuk berbunyi, ruang p
diduduki oleh guru yang bertugas. Para guru absen dengan menggunakan
yang hanya dengan menempelkan jari saja. Setelah absen melalui alat
dilanjutkan dengan absen yang khusus dibuat oleh Wakasek bidang kuriku
pukul 06:30 bel berbunyi, para siswa pun berlarian menuju kelas masi
Guru mata pelajaran pertama mulai memasuki kelas. Selang 10 (sepul
dibalik ruang piket terdengar suara yang membaca kitab suci agama Islam
oleh guru agama, seketika suasana sekolah menjadi sepi. Para siswa yang
muslim, sangat khidmat mendengarkan dan mengucapkannya kemb
beragama Kristen juga melakukan kegiatannya, mereka berkur
ruangan kelas, dipimpin oleh guru agama, dari jauh terdengar suara nyar
lagu rohani. Kegiatan seperti ini setiap hari dilakukan sebelum masuk jar

pertama, karena sesuai dengan misi sekolah untuk menanamkan nilai agar
penjelasan dari Abi Suherman, selaku pembina Imtaq

“kegiatan imtaq sebelum memulai pelajaran itu perlu, jadi kita berdoa
Allah meminta pertolongan, penyertaanNya supaya kegiatan belajar
hasil yang baik, seperti itulah manfaat adanya imtaq ini”²⁹.

Foto II. 1.
Halaman Sekolah SMAN 89 Jakarta



Sumber : Dokumentasi Penulis (2012)

2. Visi dan Misi Sekolah

Untuk meningkatkan kualitas sekolah, SMAN 89 memiliki visi dan
menjadi landasannya. Visi SMAN 89 yaitu “Unggul dalam prestasi, santun
dalam bertindak.” Untuk mencapai visi tersebut maka diperlukan misi.

Misi SMAN 89 dirumuskan menjadi enam, yakni :

1. *Menciptakan suasana belajar yang menyenangkan.*
2. *Melaksanakan metode pembelajaran yang inovatif.*
3. *Menanamkan nilai-nilai agama dan budi pekerti.*
4. *Melatih keterampilan siswa sesuai potensi diri.*

²⁹ Hasil wawancara dengan Abi Suherman selaku pembina Imtaq SMAN 89 Jakarta
November 2011

5. Mendorong siswa giat berolahraga dan berprestasi.

6. Mengembangkan seni dan budaya nasional.

Misi pertama, sekolah berusaha menciptakan suasana belajar yang menyenangkan untuk para siswa supaya mereka nyaman dalam belajar. Suasana yang menyenangkan ini dimulai dari guru dalam menyampaikan pelajaran, guru yang *friendly* dan membuat siswa nyaman dalam belajar, dan tidak jarang hasil belajar juga meningkat.

Menciptakan suasana yang menyenangkan tadi, maka pihak sekolah, khususnya guru mampu melaksanakan metode pembelajaran yang inovatif dan tidak hanya menggunakan metode yang sama dalam setiap pembelajaran, karena metode yang sama akan membuat siswa jenuh, dan tidak ada umpan balik dari siswa sehingga hasil yang dicapai pun tidak maksimal. Tidak hanya materi pelajaran saja, tetapi nilai-nilai agama dan budi pekerti yang ingin ditanamkan ke siswa seperti misi yang kedua. Tidak hanya dalam bidang akademik saja yang ingin ditonjolkan oleh sekolah, tetapi yang keempat, yaitu keterampilan yang dimiliki siswa sesuai dengan potensi yang dimiliki juga dikembangkan melalui ekstrakurikuler.

Kelima, mendorong siswa supaya giat berolahraga, fasilitas yang disediakan oleh sekolah sangat menunjang kegiatan olahraga, seperti lapangan basket dan voli yang terakhir, tidak lupa sekolah juga turut ambil bagian dalam pengenalan dan pengembangan budaya nasional ke anak murid, agar tidak dilupakan oleh generasi penerus.

Foto II. 2.
Visi dan Misi SMAN 89



Sumber : Dokumentasi Penulis (2012)

3. Sarana dan Prasarana SMAN 89 Jakarta

Peningkatkan prestasi belajar siswa, sekolah menyediakan sarana sebagai pendukung proses pembelajaran. Sekolah SMA 89 memiliki 20 (dua puluh) ruang kelas dengan kapasitas maksimum 40 (empat puluh) siswa dan dilengkapi dengan fasilitas yang mendukung jalannya kegiatan belajar mengajar., seperti laboratorium bahasa, laboratorium IPA, laboratorium biologi, laboratorium kimia, laboratorium fisika, serta perpustakaan untuk menunjang pembelajaran para siswa.

Fasilitas yang diberikan sekolah dalam pengamatan penulis dipergunakan dengan maksimal dan tetap menjaga kerapihan dan keteraturan dalam pembelajaran. Fasilitas sekolah digunakan ketika ada jam pelajaran yang memerlukan

seperti jurusan IPA, laboratorium digunakan ketika materi pembelajaran membutuhkan hasil dari praktikum.

Tabel II.1.
Sarana Prasarana SMAN 89

No.	Bentuk SaPras	Jumlah	Keterangan
1.	Luas tanah		5998
2.	Gedung	1 buah	250
3.	Ruang kelas	20 buah	720
4.	Ruang kepala sekolah	1 buah	720
5.	Ruang tata usaha	1 buah	720
6.	Ruang wakil kepek	1 buah	560
7.	Ruang guru	1 buah	1600
8.	Ruang serbaguna	1 buah	1440
9.	Ruang kafetaria	1 buah	1600
10.	Ruang perpustakaan	1 buah	1440
11.	Ruang komputer	1 buah	1960
12.	Ruang Desain Grafis	1 buah	1440
13.	Lab. Biologi	1 buah	1200
14.	Lab. Kimia	1 buah	1680
15.	Lab. Fisika	1 buah	1680
16.	Ruang BK	1 buah	1440
17.	Ruang OSIS	1 buah	2400

Sumber : Arsip SMAN 89 (2012)

4. Administrasi SMAN 89

Pada sub bab ini, penulis memaparkan tentang administrasi yang di SMAN 89. Dalam administrasi ini, penulis menjelaskan tentang tenaga struktur organisasi sekolah, serta hal-hal yang menjadi bagian dari sekolah.

4.1. Tenaga Pengajar

Kegiatan belajar mengajar hampir sama dengan sekolah lainn tenaga pengajar yang terdiri dari 54 guru, terdiri dari 44 guru tetap, dan 10 guru honorer. Meskipun terdapat perbedaan antara honorer dan yang sudah menjadi guru tetap, tetapi peran dalam sekolah tersebut sama, tidak ada perbedaan antara guru tetap dan honorer. Sekolah ini dalam menyaring guru yang akan menjadi tenaga pengajar sangat termasuk selektif. Tidak hanya dilihat dari penampilan saja, akan tetapi juga dilihat dari kesopanan, kesantunan, dan keramahan yang menjadi penilaian oleh walid kurikulum.

Tenaga pengajar yang akan masuk terlebih dahulu bertemu walid kurikulum di sekolah bidang kurikulum, kemudian jika pihak sekolah menyetujuinya baru kemudian guru tersebut diperbolehkan mengajar. Guru honorer mengaku nyaman saat mengajar di sekolah ini, suasana yang asri membuat suasana belajar menjadi lebih menyenangkan.

4.2. Struktur Organisasi

Sekolah adalah sebuah lembaga yang dirancang untuk pengajaran dan pembelajaran dibawah pengawasan guru. Sekolah dipimpin oleh kepala sekolah, dan kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah. Seperti yang disebutkan di awal bahwa sekolah adalah sebuah lembaga formal yang memiliki struktur organisasi yang formal. Menggunakan sebuah pola hubungan yang bersifat legal rasio dan hierarkis untuk menggerakkan roda organisasi dimana sistem jabatan dinamakan birokrasi. Birokrasi berarti pengaturan atau pemerintahan oleh pejabat. Struktur organisasi sekolah sebagai berikut:

koordinasi adalah hubungan antar sesama guru, sesama staf , sesama sesama anggota kelompok orang tua siswa.

D. Pembelajaran SMAN 89 Jakarta

Sebelumnya sudah dijelaskan kondisi SMAN 89 sebelum masuk. Pada pembahasan ini dijelaskan kegiatan belajar mengajar yang terjadi penulis melaksanakan PPL di sekolah tersebut. Ketika memasuki ruang siswa sudah rapih di barisannya masing-masing. Pemberian salam pun ketika guru sudah duduk di mejanya. Dalam kegiatan belajar mengajar ini terbagi menjadi tiga bagian, yaitu kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan akhir. Kegiatan yang biasanya dilakukan oleh seorang guru adalah menyapa para siswa, dengan mengabsen siswa, setelah itu memulai pelajaran dengan mengulangi materi sebelumnya dengan pertanyaan lisan, dimaksudkan agar siswa dapat lebih memahami materi yang sebelumnya. Selanjutnya kegiatan inti yaitu memberikan pertanyaan mengenai pembahasan yang akan dibahas.

Melakukan kegiatan inti ini guru diwajibkan memakai metode pembelajaran yang inovatif, agar siswa dapat mengerti dan tidak bosan dengan pembelajaran. Fasilitas di dalam kelas digunakan semaksimal mungkin dalam menyampaikan pelajaran. Dalam kelas sudah disediakan *infokus* agar memudahkan guru menjelaskan materi yang dibuat dalam bentuk *powerpoint*. Sambil guru menerangkan, murid bertanya yang belum dipahami, begitu juga sebaliknya guru bertanya kepada murid ketika satu *slide* selesai dibahas.

Kegiatan akhir dalam belajar mengajar, guru memberikan kesimpulan pembahasannya, kemudian memberikan pertanyaan lisan yang biasanya rebutan siswa. Tidak lupa guru memberikan tugas berupa rangkuman. Dalam kegiatan belajar mengajar SMAN 89 juga menerapkan sistem dimana beberapa kelompok siswa menerima mata pelajaran dengan cara. Selain itu sekolah juga menerapkan metode remedial, bertujuan membantu dapat mencapai tingkat penguasaan materi pelajaran yang ditetapkan kompetensi yang diterapkan sekolah yaitu 75 (tujuh puluh lima). hendaknya memperhatikan tiga aspek penilaian selama proses pembelajaran aspek tersebut adalah kognitif, psikomotorik, afektif. Untuk aspek kognitif menjadi sasaran utama para guru adalah pengetahuan siswa, daya ingat akan pelajaran yang sudah disampaikan. Kognitif ini merupakan acuan penilaian utama terhadap siswa. Aspek psikomotorik, para guru terkadang menyuruh untuk membentuk kelompok saat proses belajar mengajar berlangsung dimaksudkan agar melatih siswa untuk memecahkan persoalan yang diberikan guru. Terakhir aspek afektif, para guru menilai siswa melalui sikap dan perilaku yang dinilai tersebut yaitu perilaku ketika sedang dalam proses belajar dan perilaku ini contohnya mengobrol saat sedang belajar, sopan santun dan kemudian cara menjawab pertanyaan yang diberikan guru.

Pembelajaran yang dipakai mengacu pada Kurikulum Tingkat Menengah Pendidikan (KTSP), dalam prakteknya kurikulum ini lebih menekankan pada siswa untuk lebih aktif dalam menerima pelajaran. Dalam kegiatan belajar mengajar

sama dengan sekolah lainnya, alokasi waktu setiap mata pelajaran 90 menit per pertemuan. Sekolah juga menerapkan sistem perbaikan nilai atau les siswa dengan nama remedial. Ketentuan remedial yaitu apabila nilai siswa memenuhi KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal), rata-rata ketuntasan mata pelajaran yaitu 75 (tujuh puluh lima).

Foto II. 3.
Pembelajaran Di Kelas



Sumber : Dokumentasi Penulis (2012)

Sekolah ini mendapat penilaian yang baik dikarenakan kualitas prasaran sekolah, tidak terlepas juga dari peran guru yang memberikan motivasi terhadap siswa ketika belajar. Motivasi yang diberikan rupanya membangkitkan siswa dalam belajar. Oleh karena itulah sekolah ini mendapat akreditasi mutu yang selalu dijaga oleh sekolah. Akreditasi ini dinilai berdasarkan kriteria, diantaranya yaitu pendidikan, pembiayaan, pengelolaan, pendidikan, proses, dan kompetensi lulusan. Untuk lebih mengetahui penilaian berikut akan diperlihatkan oleh penulis melalui tabel.

Tabel II. 2.
Penilaian Akreditasi SMAN 89

Penilaian	Nilai (dalam presentase)
Penilaian pendidikan	90,0
Penilaian Pembiayaan	97,00
Penilaian Pengelolaan	98,33
Penilaian Pendidik	83,75
Penilaian Standar Isi	98,33
Penilaian Proses	100,00
Penilaian Kompetensi Lulusan	94,00

Sumber : Arsip SMAN 89 (2012)

E. Kepemimpinan Kepala Sekolah SMAN 89 Jakarta

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mengerahkan usaha bersama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kepemimpinan pendidikan merupakan proses untuk mengarahkan sekelompok orang guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan pendidikan dapat diartikan juga sebagai suatu kualitas kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk memotivasi pelaksana pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien.

1. Profil Kepala Sekolah

Kepala sekolah SMAN 89 bernama Dra. Hj. Hamimah Murkan Yogyakarta pada tanggal 13 Agustus 1955, sejak umur 9 (sembilan) tahun besar di Jakarta. Berasal dari keluarga yang bersahaja, dan menjunjung pendidikan. Kedisiplinan beliau sekarang didapat ketika masih kecil, disiplin belajar, mengatur waktu main serta belajar. Hal inilah yang membawa beliau sebagai seorang pemimpin.

Walaupun besar di kota, beliau tidak lupa akan tempat kelahiran. Terkadang ketika lebaran dan ada rezeki beliau beserta keluarga mudik ke halaman sembari bernostalgia dengan tempat kelahirannya tersebut. Prestasi yang beliau miliki ketika menduduki bangku sekolah menghantarkannya yang kini berubah menjadi UNJ. Masuk melalui jalur PMDK beliau menemukannya yang ingin menjadi seorang guru, maka diambilnya jurusan ekonomi.

Selama kuliah beliau mengisi waktu luangnya untuk mengajar di sekolah menengah tingkat pertama sebagai guru ekonomi. Karena kuliah yang mengambil konsen ke pendidikan, maka beliau merasakan juga kegiatan PPL. Pengalaman dalam mengajar, jadi beliau tidak canggung lagi dalam mengajar SMA 44 tempat beliau PPL.

Selama 25 tahun beliau sebagai pengajar membuatnya lebih berpengalaman dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Sebelum beliau menjabat di

sebagai kepala sekolah, beliau sempat mengajar di SMAN 41 dan 44, dan Jakarta.

2. Hubungan Kepala Sekolah dengan Warga Sekolah

Sebagai pemimpin di SMAN 89, kepala sekolah bertugas merencanakan program-program sekolah yang telah di rancang sesuai rencana agar mencapai yang diinginkan. Program tersebut tidak hanya intrakurikuler tetapi ekstrakurikuler, dalam pelaksanaannya maka dibutuhkan kerjasama dari seluruh pelajaran yang sekaligus juga menjadi pembina ekstrakurikuler, tata usaha, dan lain-lain.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengajar mengelola sekolah agar dapat memajukan sekolah dari sebelumnya. Dalam memajukan sekolah tersebut mengandalkan peran seorang pemimpin tetapi perlunya dukungan dari bawahan dalam sekolah, bawahan kepala sekolah seperti guru beserta stafnya, menugaskan dan peran masing-masing. Guru yang berfungsi sebagai pengajar memfokuskan dalam memajukan pendidikan anak, sedangkan staf yang berfungsi administrasi sekolah yang berperan menjadi jembatan antara orangtua siswa dan kepala sekolah.

Hubungan yang baik juga terjalin antara kepala sekolah dengan guru di sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam menyampaikan pelajaran menggunakan metode apa saja asalkan murid dapat memahami dan diajarkannya. Hal ini dilakukan kepala sekolah agar dapat memotivasi guru untuk mengembangkan potensi mengajar dan juga potensi siswa dalam belajar, dan lain-lain.

melulu ceramah. Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk melakukan hal tersebut dalam pemberian metode belajar.

“selama ini kepala sekolah selalu memberi kebebasan kepada guru dalam di kelas baik itu metode pengajaran maupun berhubungan dengan penugasan soal ulangan siswa selama tujuannya tidak melenceng dari pendidikan”³⁰

Kepala sekolah selain menjalin hubungan yang baik dengan guru, juga melakukan hal tersebut kepada siswa. Seperti menyambut siswa di depan sekolah sambil melihat kelengkapan atribut siswa dan tidak jarang bercengkrama dengan siswa. Seperti yang sudah dijelaskan diatas pendapat Ibu Hamimah bahwa Ibu Hamimah akrab dengan siswa dan lebih seperti teman. Kegiatan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersentuhan dengan aktivitas siswa.

Hubungannya dengan siswa, selaku kepala sekolah beliau memberikan dukungan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh siswa baik akademik maupun ekstrakurikuler. Asalkan kegiatan yang dilakukan tersebut membawa dampak positif dan bertujuan untuk meningkatkan prestasi siswa.

Hubungan guru dengan kepala sekolah penting karena guru memiliki peranan yang sangat penting dalam tercapainya tujuan pendidikan. Hal tersebut menunjukkan peran guru dalam kelas sebagai transformasi pengetahuan kepada siswa. Hubungan yang baik dengan guru juga penting karena memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan prestasi siswa.

³⁰ Hasil wawancara dengan Pak Ismail guru geografi, tanggal 5 November 2011

Keseharian yang dilakukan oleh kepala sekolah dari pagi yaitu ruang guru, ruang wakil kepala sekolah, kelas, kantin, serta sarana ya sekolah. Hal ini dilakukannya untuk memantau jalannya kegiatan di se terlaksana dengan baik.

“ibu selalu mengecek uks ini karena layanan kesehatan yang ada di se benar-benar bersih, wangi, dan nyaman. Dari peralatan yang ada, obat- di cek ibu. Kualitas itu penting agar siswa yang sakit bisa istirahat dan nyaman”³¹.

Selain kualitas belajar mengajar yang diperhatikan oleh kepala sekolah, ada sarana dan prasarana seperti UKS yang fungsinya penting untuk sekolah ada siswa yang sakit, terutama saat upacara, sering didapati yang ping tidak kuat berdiri lama yang akhirnya dibawa ke UKS untuk m pertolongan pertama.

Selanjutnya tidak saja sarana UKS saja, laboratorium kimia, fisi juga tidak lepas dari pengecekan kepala sekolah setiap paginya. Labora digunakan oleh siswa jurusan IPA untuk melakukan praktik. Ketika penelitian ini, penulis mendapati siswa XI IPA 1 yang sedang mengik biologi. Siswa semangat untuk mempelajari materi pelajaran praktik yai enzim katalase. Peralatan yang digunakan di laboratorium ini ma kualitasnya, seperti miskroskop yang digunakan siswa untuk melihat b kecil. Ruangan yang nyaman, bersih, dan teratur mendukung kegiatan prak

³¹ Hasil wawancara dengan Zr. Hj. Mariam, petugas UKS SMAN 89 Jakarta, tanggal 2011

Kenyamanan, kebersihan, dan keteraturan menjadi faktor yang mendasar dalam jalannya kegiatan belajar mengajar. Untuk menciptakan hal tersebut, kepala sekolah memberikan tugas kepada penanggung jawab di tiap sarana sekolah untuk memperhatikan tiga faktor pendukung tersebut. Kerjasama yang baik antara kepala sekolah dan bawahannya dapat menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.

F. Ringkasan

SMAN 89 Jakarta secara historis telah mengalami pergantian kepala sekolah sebanyak sebelas kali. Sekolah yang terletak di kawasan Cakung, Jakarta Timur merupakan sekolah terfavorit, meskipun dikelilingi oleh sekolah SMK dan SMA yang lain, namun masyarakat sekitar tetap mengincar sekolah ini. Sekolah ini diberikan kepada SMAN 89 ini karena mendapat penilaian akreditasi A, penerbitan berdasarkan dinas pendidikan setempat.

Mempertahankan akreditasi tersebut, kepala sekolah memberikan perhatian yang menunjang kegiatan belajar mengajar. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah kiranya dipergunakan dengan sebaik mungkin untuk mendukung proses belajar mengajar di sekolah. Tidak hanya kepala sekolah yang mengurus kegiatan tersebut berlangsung di sekolah, dibutuhkan kerjasama dengan guru, staf, dan siswa karena itu, hubungan yang terjalin antara kepala sekolah dengan warga sekolah terjadi dengan baik.

BAB III

PERMASALAHAN DI SEKOLAH

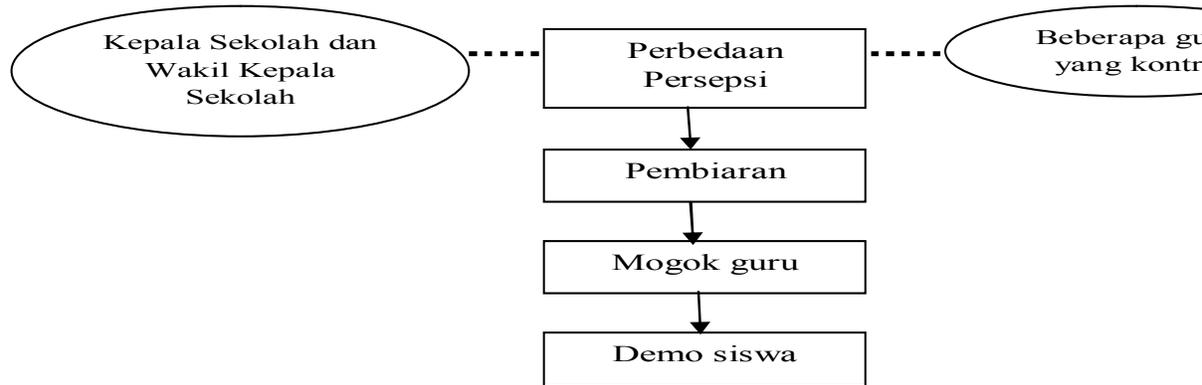
A. Pengantar

Bab ini akan menjelaskan tentang pola-pola kepemimpinan kepala sekolah yang akan dihubungkan dengan masalah yang terjadi di sekolah. Permasalahan yang akan dibahas adalah masalah yang terjadi di SMA Negeri 89 Jakarta, yang di dalamnya akan mencakup penemuan mengenai proses terjadinya masalah di sekolah yang bermula dari aksi mogok guru terhadap pihak sekolah dan berakibat pada demonstrasi yang dilakukannya oleh siswa-siswi SMA Negeri 89 Jakarta. Selain itu, penulis juga akan mendeskripsikan jenis permasalahan yang terjadi pada kasus tersebut beserta pelaku-pelaku yang terlibat. Pada bagian akhir bab ini, penulis akan mendeskripsikan proses pembelajaran yang terjadi selama berlangsungnya masalah tersebut.

B. Proses Terjadinya Masalah di SMAN 89

Permasalahan yang terjadi di SMAN 89 Jakarta dilatarbelakangi oleh pertentangan antara beberapa guru dengan pihak pimpinan sekolah (kepala sekolah dan wakil kepala sekolah). Menurut penuturan dari salah seorang murid, masalah tersebut sebenarnya sudah lama dan tidak terlihat, baru muncul ke permukaan dan diketahui oleh beberapa guru meminta keadilan dari kepala sekolah. Permasalahan tersebut akan dibahas ke dalam beberapa tahap yang akan dijelaskan pada bagan di bawah ini.

Bagan III. 1.
Skema Permasalahan di SMAN 89 Jakarta



Sumber : Diolah oleh penulis (2012)

Masalah dalam organisasi terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Masalah dalam kegiatan organisasi dijumpai bermacam-macam masalah yang melibatkan individu maupun kelompok. Permasalahan bersumber pada tindakan salah seseorang yang mungkin dianggap merugikan pihak lain sehingga pihak yang dirugikan merasa kurang senang atau bahkan saling menjatuhkan. Selain itu masalah yang terjadi bersumber dari kesewenangan seseorang, dimana orang tersebut sudah memegang jabatan serta peranan akan tetapi mengambil alih peran yang bukan semestinya sehingga peranan yang bertumpang tindih tersebut memunculkan masalah di kalangan pihak sekolah.

Proses permasalahan yang ada di sekolah ini ditandai dengan pemogokan sebagian guru untuk mengajar di kelas. Guru yang mogok mengajar tidak mau mengajar dengan alasan yang tidak jelas dan guru yang mogok mengajar tidak suka dengan kepala sekolah. Guru-guru ini merasa kebijakan yang dikeluarkan

oleh kepala sekolah tidak sesuai dengan yang dilaksanakan atau dapat dikategorikan sebagai *plan*, selain itu alasan pemogokan sebagian guru ini dilandasi karena ketidakpercayaan terhadap wakil kepala sekolah bidang kesiswaan. Mereka menganggap wakil kepala sekolah ini bertindak seperti layaknya pemimpin, dengan disiplin yang terlalu keras yang diterapkan di sekolah yang bertujuan untuk mendisiplinkan siswa.

Suatu ketika wakil kepala sekolah menerapkan hukuman lari lapangan bagi siswa yang terlambat, hukuman ini dinilai oleh sebagian guru tidak pantas diterapkan di sekolah karena sekolah ini bukan merupakan sekolah kemiliteran.

“gak seharusnya dong hukuman seperti itu ada di sekolah kita, sekolah kita ini sekolah militer?! Kasian anaknya kan masuk kecapekan gitu”³².

Awal permasalahan yang terjadi di sekolah dimulai dari ketidakpercayaan terhadap kebijakan kepala sekolah. Aksi mogok yang dilakukan oleh sebagian guru terjadi pada hari Rabu, 19 Oktober 2011³³, ketika selesai jam istirahat pukul 13.00 WIB. Suasana kelas yang biasanya terdapat kegiatan belajar mengajar tampak kosong. Hal seperti ini bisa dikatakan langka dan baru pertama kali di sekolah. Sudah 30 menit berlalu, para siswa pun mulai menghampiri meja guru untuk menanyakan guru yang seharusnya masuk kelas. Ketika di cek ke ruang guru, meja sebagian besar kosong, tidak ada kegiatan yang rutin dilakukan di kelas tersebut.

³²Hasil wawancara dengan guru sejarah, 19 Oktober 2011

³³ Kejadian terjadi ketika penulis bertugas menjadi guru piket di sekolah SMAN 89

Kepanikan mulai terjadi, penulis yang kala itu sedang bertugas mendampingi tim piket melihat kondisi ke kelas ditemani dengan salah seorang guru matematika. Itulah penulis mendapatkan sedikit informasi tentang kejadian mogok belajar. Awalnya beliau menanyakan kepada saya tentang kejadian seperti ini, apakah pengalaman baru ato sering melihat, lalu saya menjawab bahwa inilah pengalaman ppl saya yang sekaligus juga pengalaman melihat kejadian seperti ini di sekolah.

“seharusnya kejadian ini gak boleh diketahui pihak luar, tapi sudah jadi, mau gimana lagi. Guru-guru yang mogok itu gak suka sama Pak X, kamu liat aja kalo beliau lagi ngobrol sama anak-anak ppl, ada yang bilang suka”³⁴.

Sambil mengecek dan mengontrol situasi kelas, beliau cerita tentang ketidaksukaan beberapa guru terhadap Pak X, salah satu di antaranya adalah Pak Horale yang terlalu tegas yang diterapkan di sekolah, bagi sebagian guru ketegasannya dianggap berlebihan, tidak pada tempatnya, sehingga berdampak negatif terhadap mengajar. Tetapi ada juga yang pro terhadap tindakan Pak Horale karena dianggap kebaikan siswa dan tentunya sekolah juga.

Kedisiplinan yang sangat ketat diterapkan oleh beliau hari itu, beliau mengajarkan kepada siswa untuk hidup disiplin, menghargai waktu, dan sebagainya. Kemudian muncul isu yang menyebutkan bahwa Pak X bertindak curang dalam pengelolaan keuangan sekolah. Kabar tersebut muncul karena keberadaan Pak X selaku wakil kepala sekolah bukan di ruangannya yaitu wakil kepala sekolah. Tidak ada yang bisa berbuat curang.

³⁴ Hasil wawancara dengan guru matematika, 19 oktober 2011

kepala sekolah pun dinilai kurang tegas dalam memimpin sehingga dapat wakilnya.

Selesai dari mengontrol kelas, penulis kembali ke meja piket. Kemudian guru-guru bermunculan mendatangi ruang kepala sekolah. Saat penulis ditemani oleh guru-guru yang tidak terlibat aksi mogok tersebut. Namun aksi tersebut bahwa adanya jarak antara kelompok guru yang kontrol pemimpin dan wakilnya, serta yang pro.

Situasi sekolah yang kondusif bagi penulis ternyata terdapat juga masalah yang hingga menyebabkan aksi mogok mengajar. Informasi yang penulis ketika kelompok guru memasuki ruang kepala sekolah yaitu kepala menerimanya dengan tangan terbuka, mendengarkan keluhan kesah, pendapat guru. Setelah itu kelompok guru pun meninggalkan ruangan dengan tertib melakukan aksi mogok mengajar.

Keesokan harinya, Kamis 20 Oktober 2011 situasi sekolah saat itu tidak seperti biasanya di lorong sekolah dipenuhi siswa yang akan masuk. Ketika bel berbunyi tidak ada perubahan dari situasi tersebut. Saat itu penulis ada jadwal mengajar di kelas X.3 pada jam pertama, ketika menaiki anak sampai di lantai 2 yaitu kelas XII IPA dan IPS, tidak terlihat seorang pun kelas, sangat sepi. Saat bel berbunyi menandakan pergantian jam pelajaran kelas XII baik IPA dan IPS muncul dari arah mushola sekolah sambil

Seketika itu juga wakil kepala sekolah keluar dari ruangan melihat kejadian sambil menggelengkan kepala. Semua siswa kelas yang berdemo sudah berada di tengah lapangan, mereka menunggu kepala sekolah dan salah satu wakil kepala sekolah yang menjadi sasaran utama mereka.

Ketika keluar, para siswa meneriaki mereka, lalu kepala sekolah berdiri di podium yang biasa dipakai untuk pemimpin upacara, kemudian menyampaikan wejangan kepada siswa. Saat itu kejadian pukul 08:30 WIB dengan mereka memakai seragam batik dan sebagian memakai seragam olahraga duduk bersama di lapangan basket menyimak ucapan kepala sekolah dalam hal mengingatkan siswa nasional. Tidak lama kemudian, perwakilan kelas XII membacakan tuntutan dari pihak-pihak yang menurut mereka tidak berkompeten dalam bertugas. Tuntutan diantaranya adalah menurunkan jabatan wakil kepala sekolah. Hal ini membuat kepala sekolah kaget dikarenakan alasan yang kurang masuk akal dalam membuat tuntutan sebagian guru yang tidak ikut demo merasa bahwa kejadian seperti ini sangat pelopornya.

Selesai menyampaikan tuntutan tersebut, beberapa jam kemudian perwakilan dinas pendidikan setempat datang dan melakukan rapat bersama kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan beberapa guru. Keesokan harinya, utusan dinas pendidikan datang kembali ke sekolah dan meminta perwakilan siswa sebanyak 3 siswa dipanggil ke ruangan kepala sekolah untuk berdiskusi mengenai kejadian tersebut.

Permasalahan yang merupakan aksi atas ketidakadilan kepala terhadap guru. Beberapa guru yang kontra terhadap kepala sekolah menyampaikan pendapat, akan tetapi terjadi hal yang tidak mengenainya akhirnya kelompok guru yang kontra tersebut melakukan aksinya.

“kami di sini sudah merasa kecewa dengan kepala sekolah, menyampaikan dengan baik ke beliau tapi jadinya kami diusir dari ruangan. Keluar ruangan yang dilakukan Pak Horale sesukanya membuat kami jengkel, itulah yang alasan kami. Kenapa dia boleh tapi kami tidak?”³⁵.

Kebijakan yang tidak berdasar hak murid berbuntut pada tuntutan dari siswa kepada kepala sekolah untuk dipenuhi. Tuntutan tersebut penggantian lembaga bimbingan belajar untuk siswa kelas XII, hal ini merupakan utama siswa demo karena lembaga bimbingan yang dipakai oleh sekolah memberikan pendalaman materi kepada siswa tidak jelas akreditasinya. Siswa XII menginginkan lembaga bimbingan belajar yang berkualitas dan menghasilkan lulusan terbaik. Selain itu, fasilitas sekolah seperti laboratorium sebagian digunakan untuk ruang kelas diminta agar segera dialih fungsikan menjadi laboratorium, karena praktek siswa jurusan ipa terkadang terganggu kurangnya kapasitas ruangan. Kemudian pengadaan AC atau pendingin ruangan berujung pada naiknya iuran sekolah. Siswa menyangkan hal ini, karena pendingin ruangan sudah terpenuhi di setiap kelas akan tetapi terkadang ada pernah satu hari tidak menyala, akibatnya proses pembelajaran di kelas terganggu karena murid kepanasan.

³⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Endang guru sejarah, tanggal 10 Desember 2012

Masalah di sekolah tidak terjadi secara seketika, melainkan melalui tahapan tertentu. Proses terjadinya masalah melalui tiga tahap, yaitu tahap konflik bermula dari peristiwa sehari-hari, kedua adanya tantangan, ketiga mencapai tahap pertentangan³⁶. Peristiwa sehari-hari ditandai dengan perasaan tidak puas dan jengkel terhadap lingkungan kerja, perasaan tidak terkadang berlalu begitu saja dan muncul kembali disaat adanya gangguan kinerja yang kurang maksimal akibat kesalahan sistem komputer contoh dipakai untuk memasukan data siswa.

Pada tahap kedua, apabila terjadi masalah masing-masing mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Beranggapan tindakan yang dilakukan sesuai dengan aturannya, disini muncul sikap kepentingan individu lebih penting dibanding kepentingan organisasi. akhirnya pada tahap ketiga muncul pertentangan, yang masing-masing mempunyai tujuan untuk menang dan mengalahkan anggota lain.

Peristiwa yang mendasari masalah di sekolah ini adalah ketidakhadiran. Ketidakhadiran tidak selalu diungkapkan secara terbuka dan biasanya gangguan akan terjadi masalah tidak dapat dilihat. Masing-masing individu berusaha menutupi. Pada tahap berikutnya mulai dirasakan adanya masalah, dan

³⁶ Winardi, Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan), Bandung : Bumi Aksara, 2004, hal. 334

adanya kelompok-kelompok yang terbentuk di sekolah tersebut. Kelompok-kelompok ini saling mengungguli dan bahkan berusaha mengalahkan kelompok lain.

Kenyataan menunjukkan bahwa masalah selalu hadir pada setiap organisasi. Masalah dan keberadaan masalah tidak dapat dihindarkan. Permasalahan akan menimbulkan dampak, masalah yang tidak dapat dikelola secara baik akan menyebabkan ketidakharmonisan di antara pihak-pihak yang bermasalah menjadi tidak harmonis dalam hubungan kerja. Akibatnya, mereka tidak termotivasi dalam bekerja, yang berakibat menurunnya produktivitas. Jika masalah dapat dikelola dengan baik, suasana kerja menjadi dinamis, setiap orang akan berusaha melakukan pekerjaan yang terbaik untuk kepentingan bersama.

C. Bentuk Masalah dan Pelaku di SMAN 89

Di dalam sekolah terjadi interaksi antara kepala sekolah dengan guru, staf, guru dengan siswa, dan antar siswa. Interaksi ini tidak selamanya merupakan faktor positif di sekolah. Terkadang interaksi kepala sekolah terhadap guru dan staf yang menyampaikan tujuan tidak diterima dengan baik oleh guru beserta staf. Tidak jarang ditemui kondisi sekolah terutama di dalam ruangan guru-guru. Di antara kepala sekolah terdapat perbedaan pendapat dan berujung menjadi ketidakharmonisan. Hal ini terjadi saat sekolah akan mengadakan ujian tengah semester, pembagian rapor, dan sebagainya yang merata dan seharusnya dilakukan oleh yang menerima bagiannya. Kenyataannya terdapat beberapa pihak yang sibuk dengan urusan masing-masing dan tidak mengambil alih bagiannya.

Kondisi seperti ini menyebabkan ketegangan di beberapa pihak terdapat kesenjangan diantara guru. Kesenjangan antara guru ini dikelompokkan dikalangan guru. Guru yang berkelompok menjadi sepi acuh terhadap kegiatan sekolah, selintas terlihat sibuk dengan urusan pribadi dikatakan yang mengambil peran jika ada acara sekolah hanya yang itu-itu saja.

Masalah yang terjadi di sekolah dikategorikan ke dalam beberapa bentuk horizontal dan vertikal. Adapun bentuk-bentuk permasalahan yang terjadi di sekolah yaitu :

1. Persaingan antar kelompok siswa

Masalah ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman antar kelas. Permasalahan yang terjadi ketika penulis melakukan PPL yaitu salah satu siswa kelas X.5 menulis di jejaring sosialnya dengan menjelekkkan salah satu kelas X.3 dengan jelas memberikan pernyataan yang tanpa diketahui kelas yang tujuannya telah men-*follow*³⁷ pelaku. Berawal dari ketidaksukaan pelaku salah satu siswa di kelas X.3 yang berakibat menjadi konflik yang tidak bisa di sekolah, akan tetapi di salurkan melalui media jejaring sosial twitter.

“(pelaku menyebutkan nama siswa) kelas lo itu gak ada sok banget sih carmuk ke guru2, kakak kelas, lebay!”³⁸.

Menanggapi hal tersebut, siswa yang menjadi tujuan bereaksi, tetapi siswa tersebut, bahkan satu kelas pun menanggapi. Ketika ditanya orang mengenai masalah tersebut, berikut tanggapan korban :

³⁷ Istilah di jejaring sosial twitter. Follow yang berarti berteman dalam jejaring sosial tersebut.
³⁸ Diambil dari akun twitter milik pelaku, 10 februari 2012

“aku sebenarnya sih gada masalah apa-apa kak, gak tau k
tiba orang itu update kayak gitu, ampe bawa kelas seg
temen kelas pada *gondok* mereka ikutan nyerang dia kak”³⁹

Masalah antar siswa ini terjadi tidak hanya di kelas X saja, tetapi
pada kelas XII. Seperti salah seorang murid kelas XII IPS yang berce
sempat ada konflik atau mereka sering menyebut dengan istilah “*slek*”. Ma
terjadi pada siswa kelas XII ini hanya di dalam kelas saja tidak sam
Kejadian ini bermula dari salah seorang teman mereka yang menjan
mengajak berlibur ke luar negeri, karena tidak kunjung terwujud akhir
bertanya pada temannya, dan kesimpulan yang di dapat adalah temann
hanya “*omdo*” alias omong doang. Dengan penuh semangat siswa kelas
bercerita kepada penulis.

“dia itu selalu janji kalo mau ngajak kita berlibur. Udah da
ngajakinnya tapi sampe kita mau lulus aja gak ada tuh bukt
ditanyain jawaban dia selalu ntar dulu ya. Gara-gara om
akhirnya dia dijauhin gara-gara *omdo*”⁴⁰.

Masalah antar siswa yang terjadi di sekolah ini terlihat adanya kesar
dari satu orang berdampak pada sekelompok orang yang merasa dirug
kasus ini, siswa yang melakukan aksinya mendapatkan bimbingan oleh gu
tidak mengulangi perbuatannya.

2. Kontravensi antar kelompok guru

Masalah antar guru ini tidak seperti yang terjadi antar siswa
mendapatkan informasi mengenai permasalahan antar guru ini penu

³⁹Hasil wawancara dengan Gita murid kelas X, 15 februari 2012

⁴⁰ Hasil wawancara dengan murid kelas XII IPS, Maret 2012

kesulitan dalam mengorek informasi. Dan akhirnya penulis mendapatkan informasi dari salah satu guru yang bisa dijadikan sebagai sumber informasi dalam masalah ini. Dalam pengamatan penulis selama mengikuti kegiatan PPL, penulis menemukan bahwa adanya pengelompokan guru. Pengelompokan guru ini berdasarkan suku, dan persamaan pandangan. Tidak hanya berkelompok di dalam sekolah, hal ini terbawa sampai keluar seperti contohnya ketika keluar ingin makan tidak jarang satu kelompok pergi bersama meninggalkan sekolah untuk membeli makanan.

“masalah di kalangan guru sebenarnya sih gak ada ya, tapi berkelompok. Jadi kalo dilihat seperti ada masalah antara kelompok itu ada yang karena kesamaan suku, agama, usia, jadi mungkin biar gak ada salah paham. Kalo disini dibicarakan dekat, seperti itu”⁴¹.

Masalah yang terjadi di kalangan guru tidak seperti di kalangan siswa, antar guru ini lebih kepada pengelompokan yang berdasar perbedaan di antara mereka. Selama penulis mengikuti PPL sampai akhirnya observasi untuk mengambil data di kelas ini, pengelompokan tersebut memang masih terlihat. Beberapa guru ada yang kontra melihat kondisi tersebut. Dari pengelompokan ini terkadang menimbulkan perbedaan pendapat, karena masing-masing kelompok menginginkan pendapatnya diterima. Oleh sebab itulah beberapa guru yang kontra berpendapat.

“ada kelompok guru A, dan B, mereka masing-masing punya pandangan ya. Pernah kejadian kalo tidak salah saat pembelajaran untuk ujian tengah semester. Nah disitu ketahuan mana kelompok yang bener-bener mau direpotkan mana yang tidak. Sepengetahuan

⁴¹ Hasil wawancara dengan guru matematika, Maret 2012

kelompok guru yang mau repot cuma itu-itu saja, selebihnya deh (sambil tersenyum)”⁴².

Pengelompokan yang berdampak pada kinerja guru saat dibutuhkan atas menimbulkan adanya kesenjangan yang terjadi di kalangan guru menurut penuturan dari narasumber di atas, pelaksanaan kewajiban tim dengan tugasnya masing-masing, sering terjadi juga satu orang memikul peranan. Tidak hanya saat pembagian tugas, saat melaksanakan tugas sebagai wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, salah seorang guru menilai bahwa wakil kepala sekolah bidang kesiswaan tersebut tidak menjalankan tugas yang dengan jabatannya.

Penilaian guru tersebut dikarenakan beliau sempat menduduki jabatan tersebut, dan ketika berada di jabatan tersebut, kegiatan yang dilakukan oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan itu jarang atau bahkan hampir tidak dilakukan ketika jam kerja di sekolah meskipun alasan untuk kesehatan terkadang suka timbul perbedaan pendapat dalam ruangan wakil kepala sekolah, perbedaan pendapat tersebut bermanfaat untuk memperbaiki kinerja wakil kepala sekolah bersangkutan.

3. Perbedaan Persepsi Kepala Sekolah Dengan Guru dan Siswa

Permasalahan kepala sekolah dengan guru dan siswa adalah masalah yang terjadi di SMAN 89 Jakarta ini. Permasalahan secara vertikal ini terjadi karena

⁴² Hasil wawancara dengan guru Pkn, Maret 2012

dari sikap kepala sekolah yang acuh terhadap pendapat beberapa guru. Masalah dilatarbelakangi oleh ketidakadilan ini menjadi pemicu ketegangan yang terjadi antara dua pihak, beberapa guru mendatangi kepala sekolah dengan maksud membicarakan mengenai sikap yang tidak adil menurut guru-guru yang tidak diterima oleh kepala sekolah akhirnya beberapa guru kemudian mogok mengajar. Aksi ini diketahui oleh siswa, tidak tinggal diam saja siswa kelas XII mendatangi beberapa guru yang mogok tersebut untuk menanyakan mengapa mereka melakukan aksi ini. Setelah mendapat kejelasan dari guru-guru tersebut siswa melakukan demo yang juga menuntut kepala sekolah untuk berespon kepada siswa.

Kepemimpinan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah menurut Dewantara yaitu Ing Ngarso Sun Tulodho, Ing Madyo Mbangun Karsono, dan Wuri Handayani. Kepala sekolah sudah mampu menjadi suri tauladan bagi bawahannya, dan mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya, dan mendorong semangat kerja dari belakang. Prinsip kepemimpinan tersebut tidak berarti karena konflik yang timbul di sekolah. Konflik yang muncul di sekolah dan menjadikan kepala sekolah sebagai sasaran utama dari masalah tersebut mengakibatkan dasar-dasar kepemimpinan yang harus dimiliki tersebut melemah. Hal ini berarti karena pihak yang melakukan aksi ini beranggapan bahwa kepala sekolah tidak mampu untuk melakukan tugasnya.

D. Implikasi Masalah Terhadap Sekolah

Pembahasan ini akan dijelaskan mengenai implikasi masalah yang terjadi di sekolah. Sekolah yang merupakan tempat untuk menuntut ilmu, namun dijumpai permasalahan yang muncul di sekolah. Permasalahan yang diungkapkan oleh kepala sekolah, membawa dampak tidak hanya bagi sekolah, tetapi juga bagi guru, siswa, serta proses pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Penelitian ini akan mendeskripsikan dampak konflik yang mempengaruhi tiga aspek di atas.

Dampak permasalahan terhadap sekolah menjadikan pandangan masyarakat di sekitar menjadi negatif. Sekolah yang berada di tengah pemukiman penduduk di desa sebagai sekolah favorit di daerah cakung. Tidak sedikit siswa yang tinggal di sekitar berdekatan dengan sekolah. Ditemui di lokasi sekitar sekolah, orangtua yang ingin menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut menyayangkan aksi demo tersebut.

“saya bersyukur anak saya bisa masuk ke sekolah ini, karena sekolah ini termasuk favorit di sini, dekat juga dengan rumah jadi tidak khawatir anak saya tidak dalam jangkauan saya. Tapi pas kejadian seperti itu, wah sayang banget, jadi bertanya-tanya, kenapa bisa begitu? Siapa yang salah? Macem-macam pertanyaan. Semoga kejadian seperti itu tidak terjadi lagi, dan penilaian masyarakat menjadi buruk ke sekolah ini”⁴³

D.1. Implikasi Masalah Terhadap Guru

Permasalahan yang terjadi di sekolah membawa dampak juga bagi guru. Kejadian ini melibatkan beberapa guru yang kontra terhadap kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Tidak hanya berdampak pada guru yang mogok mengajar, tetapi masalah ini berdampak pada guru yang tidak ikut dalam aksi tersebut.

⁴³ Hasil wawancara dengan Ibu Purba orangtua siswa kelas XI, tanggal 10 Desember 2012

“menghambat sekali ya dengan adanya kejadian itu, materi pelajar tapi siswanya tidak ada. Waktu udah mepet mau ujian tapi ada kejadian ini, yang pasti ngejar materi ya biar pas nantinya sama bahan ujian”⁴⁴

Permasalahan ini juga membawa pengaruh terhadap kinerja guru. Harinya setelah masalah ini terjadi ruang guru terlihat ramai akan tetapi kelompok-kelompok. Kelompok tersebut terdiri dari kelompok guru yang demo dan yang tidak melakukannya. Meskipun demikian, kelompok-kelompok tersebut melakukan pekerjaan seperti biasanya tanpa mengganggu kerja di dalam kelas tersebut.

Sikap profesional yang dilakukan oleh kelompok tersebut tidak terpengaruh pada kinerjanya. Meskipun mereka profesional dalam bekerja, terkadang mereka tidak peduli dengan kegiatan sekolah seperti saat memasuki ujian tengah semester. Mereka membagi tugas kepada guru-guru untuk menghadapi ujian tengah semester. Kemudian, pengumpulan kisi-kisi soal dan jawaban yang sudah selesai. Tanggalnya terkadang beberapa guru mengumpulkan saat sudah mendeskripsikan yang ditentukan.

“semenjak demo itu, terlihat kerja guru agak sedikit menurun sekarang nih, mau UTS masih ada beberapa guru yang belum mengumpulkan kisi-kisi soal dan jawabannya. Yang sibuk ya kita-kita lagi, biar bisa menghadapi ujian ini”⁴⁵.

⁴⁴Hasil wawancara dengan guru Kimia, tanggal 20 Oktober 2011

⁴⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Henny, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, tanggal 20 Oktober 2011

D.2. Implikasi Masalah Terhadap Siswa

Permasalahan yang melibatkan siswa kelas XII ini mengundang beberapa siswa kelas X dan XI. Reaksi yang mendukung dan menolak aksi terlihat ketika sedang berlangsungnya kejadian.

“saya setuju dengan aksi kelas XII, mereka berani menuntut kepala wakilnya itu. Kita butuh kepala sekolah yang tegas”⁴⁶.

Irfan siswa kelas XI IPS 1 merupakan salah satu dari siswa yang setuju adanya aksi demo tersebut. Dengan serius Ia melihat kejadian tersebut sambil tersenyum. Hal ini dilakukannya karena Ia merasa perlu adanya perubahan salah satunya adalah kepala sekolah yang tegas. Ternyata Irfan tidak sendirian satu kelasnya mendukung aksi demo tersebut. Di sisi lain ada yang tidak setuju aksi demo tersebut.

“kejadian ini sama aja malu-maluin sekolah. anggapan orang pasti macam deh. Kalo mereka mau menyampaikan tuntutan, datan kepala sekolah gak usah pake demo seperti ini”⁴⁷.

Hapsah siswa kelas X.4 merupakan salah satu siswa yang tidak setuju aksi tersebut. Ia menilai dengan adanya kejadian seperti itu dapat menjelekkan sekolah. Tidak sebanyak kelompok yang mendukung aksi demo, di kelas hanya sepuluh orang saja yang tidak menyukai demo tersebut. Aksi ini berdampak terhadap siswa, ketika kejadian berlangsung, siswa non muslim terlibat di dalamnya.

⁴⁶ Hasil wawancara dengan Irfan XI IPS 1, tanggal 20 Oktober 2011

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Hapsah X.4, tanggal 20 Oktober 2011

“kita ngumpul di mesjid satu angkatan, kita gak ada yang mau kecuali yang kristen, mereka dipaksa buat ngumpul di atas dan ga demo”⁴⁸.

Semenjak kejadian ini, tidak jarang terjadi pengucilan yang dilakukan yang berdemo terhadap siswa kristen yang tidak mengikuti demo. Namun tidak berlangsung lama, dua kelompok ini akhirnya bersatu kembali.

D.3. Implikasi Masalah Terhadap Proses Pembelajaran

Masalah yang terjadi pada hari Rabu, 19 Oktober 2011, di saat jam terakhir membuat proses pembelajaran tidak berjalan seperti biasanya. Beberapa yang melaksanakan demo kebanyakan mengajar di kelas 12, sehingga hari itu kelas 12 tidak ada kegiatan belajar mengajar. Sedangkan untuk siswa kelas terlihat di beberapa kelas ada guru yang mengisi pelajaran, sisanya ada dengan guru PPL. Kelas yang diisi oleh guru juga hanya sebentar saja, ditinggal dengan memberi tugas. Dan akhirnya kelas 10 dan 11 tidak terlihat belajar mengajar. Keesokan harinya, para siswa kelas 12 tidak terlihat se diruangan kelas. Kelas yang bertempat di lantai 2, biasanya ramai dipenuhi kumpulan siswa di depan kelas, saat itu terasa sepi. Dan di lantai 3 temp dan 11 terlihat keramaian. Tepat pukul 07:00 WIB pelajaran dimulai pergantian jam pelajaran situasi sekolah masih sepi.

Akhirnya bel pergantian mata pelajaran berbunyi, serentak dari arah sekolah kerumunan siswa kelas 12 memasuki lapangan upacara. Dengan percaya diri mereka memasuki lapangan, sontak aksi mereka menjadi pusa

⁴⁸ Hasil wawancara dengan Fildzah Byani kelas XII IPS 1 tanggal 25 November 2011

warga sekolah. Dengan menggunakan seragam sekolah, ada yang memakai pakaian olahraga, batik, dan putih abu-abu, mereka berbaris dengan rapi. Mereka berteriak menyuruh siswa kelas 10 dan 11 keluar dari kelas dan berdiri di lapangan. Kemudian siswa yang demo tersebut duduk bersama di lapangan.

Hasil dari adanya demo ini jam pelajaran pun berhenti untuk sementara waktu. Waktu ditentukan, karena aksi siswa kelas 12 tersebut mengganggu proses belajar mengajar. Semua warga sekolah menyaksikan aksi tersebut, ada yang terima dan ada yang tidak terima. Bagi sebagian siswa yang protes akan aksi tersebut berpendapat

“berlebihan, seharusnya bisa diselesaikan secara baik-baik. Ya, kita sebagai korban kan kita juga, gak belajar, cuma gini-gini aja”⁴⁹.

Kerugian yang dialami siswa kelas X dan XI berdampak pada materi pelajaran mereka, karena saat demo berlangsung beberapa minggu yang akan datang akan dilaksanakan ujian tengah semester. Sebagian guru juga mengeluhkan dampak demo seperti ini, menurut salah seorang guru untuk jurusan IPS beranggapan

“kelas tiga itu belajar yang bener, bukannya seperti ini. Sebenarnya itu UN, kenapa malah bikin aksi seperti ini?! kasian kan adek-adek itu”⁵⁰.

Penggantian waktu yang hilang tersebut, para guru memberikan tugas tambahan kepada siswa dengan maksud di pertemuan yang akan datang tugas tersebut dapat dikerjakan bersama dan materi pelajaran tidak ada yang terlewat. Hal ini lebih efektif karena agar siswa tidak kehilangan materi pelajaran. Proses pembelajaran yang demikian diingatkan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum yaitu

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Elisa kelas X.2, 20 oktober 2011

⁵⁰ Hasil wawancara dengan guru Sosiologi, 20 oktober 2011

(Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Menyenangkan) tidak tampak saat ini. Keadaan yang diluar dugaan ini berbanding terbalik dengan misi bidang tersebut. Pembelajaran setelah konflik ini menimbulkan banyak tanggapan dari kelas XII khususnya jurusan IPS.

“kita sebagai anak ips pasti belajar konflik di sosiologi. Dijelaskan tuh bla..bla..bla.. kita cuma tau teori doang trus liat di tv, gimana rasanya. Nah kemarin kita rasain langsung yang namanya demo yang cuma demo tapi seru juga dan jadi pengalaman baru buat kita”⁵¹

Proses pembelajaran yang terganggu akibat adanya masalah ini membuat wakil kepala sekolah bidang kurikulum mencari solusi untuk mengatasi pembelajaran yang hilang dengan cara diadakannya classmeeting. Semacam kegiatan yang dilakukan untuk mengisi jam kosong. Peserta yang mengikutinya adalah kelas XII, hal ini dimaksudkan untuk meredam emosi siswa setelah berdemo. Dengan menggunakan konsep PAIKEM, classmeeting berjalan dengan lancar. Peserta lebih dalam classmeeting lebih ke arah seni dan olahraga, supaya siswa lebih senang. Dengan diiringi musik dari meja piket kegiatan berlangsung dengan baik dan terkendali. Kegiatan ini diterima dengan positif oleh Fildzah Byani kelas XII IPS 1.

“emosi sudah sedikit reda ya karena ada kegiatan seperti ini. teman-teman lain juga menikmati sekali kegiatan ini. seru aja belajar sambil berolahraga dengan musik, kalo diiringi musik paling cuma senam aja, bosan, malem-malem sekarang ini seru”⁵²

Pengganti pembelajaran menjadi classmeeting ini diterima siswa dengan antusias. Walaupun tidak seperti biasanya kegiatan belajar mengajar berlangsung namun siswa nyaman dengan kegiatan tersebut. Kegiatan ini dilakukan

⁵¹ Hasil wawancara dengan Meyta siswa kelas 12 ips, 25 Oktober 2011

⁵² Fildzah Byani kelas XII IPS 1, *Loc. Cit.*

mendorong prestasi siswa di sekolah dalam bidang akademik. Sedangkan Kristen yang tidak mengikuti demo, mereka dibekali firman supaya tidak melakukan tindakan-tindakan yang tidak seharusnya.

E. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam menangani permasalahan yang terjadi di sekolah dilihat dari pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sekolah. Pola kepemimpinan tersebut dapat dilihat dalam keseharian kepala sekolah memimpin. Menurut Dewantara, kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan tiga ajaran, yaitu *Sun Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*. Ajaran kepemimpinan tersebut memiliki arti diantaranya seorang pemimpin harus mampu menjadi tauladan bagi bawahan, membangkitkan semangat kerja bawahan, memberikan dorongan dan semangat kerja dari belakang kepada bawahan. Kepemimpinan di sekolah SMAN 89 Jakarta sudah termasuk ke dalam pola tersebut.

Melihat pada masalah yang terjadi di sekolah bila dikaitkan dengan penelitian yang menjadi acuan dalam penelitian ini, maka yang terjadi di lapangan adalah pemimpin dalam sekolah yaitu kepala sekolah SMAN 89 Jakarta sudah menerapkan nilai-nilai ajaran Ki Hajar Dewantara. Berbeda pada sisi lainnya guru-guru tersebut belum menerapkan nilai-nilai tersebut.

F. Ringkasan

Masalah di sekolah ini terjadi dalam dua tahap, tahap pertama berkaitan dengan kebijakan kepala sekolah melakukan demo ketika jam sedang berlangsung. Tahap kedua, siswa kelas XII yang merasa tidak puas akhirnya turun ke lapangan menentang kepala sekolah beserta wakil kepala sekolah. Dari konflik yang terjadi, diberikan beberapa tuntutan kepada kepala sekolah untuk memenuhi aspirasi para siswa di dengar.

Masalah di sekolah juga terjadi antar siswa, dan guru. Permasalahan siswa dikarenakan persaingan kelas untuk menjadi terdepan, kesalahan yang terkadang terjadi di kelas. Sedangkan di kalangan guru, masalah tersebut tidak seperti siswa. Masalah tersebut dikarenakan kelompok yang ada di lingkungan guru, sehingga menimbulkan komunikasi yang kurang baik.

BAB IV

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM SOLUSI MASALAH SEKOLAH

A. Pengantar

Pada bab sebelumnya penulis melihat bagaimana permasalahan yang terjadi di SMAN 89 Jakarta. Adanya ketidakadilan yang dirasakan oleh beberapa guru akhirnya mengakibatkan mogok mengajar yang dilakukan oleh beberapa guru tersebut. Pemogokan tersebut dikarenakan sikap kepala sekolah yang menyalahgunakan pendapat mereka atas ketidakadilan yang dilakukannya.

Dibahas juga mengenai bentuk permasalahan yang terjadi di sekolah dan pelaku-pelakunya. Selain itu, penulis juga membahas dampak yang terjadi akibat permasalahan tersebut terhadap sekolah, guru, siswa, serta proses pembelajaran. Maka pada bab ini penulis akan menjelaskan bagaimana peran pemimpin dalam menyelesaikan masalah di sekolah. Penyelesaian masalah ini dilihat dari gaya kepemimpinan kepala sekolah ketika menjadi pemimpin yang dihadapkan pada kasus seperti yang sudah terjadi sebelumnya, kemudian cara pemimpin dalam mengatasi konflik yang terjadi.

B. Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengandung pengaruh yang mempengaruhi, adanya kerjasama dan mengarah pada suatu hal dan tujuan dalam organisasi. Kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam

kehidupan organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah akan sangat bergantung dari peran seorang pemimpin. Demikian halnya ke dalam sebuah organisasi sekolah, pola kepemimpinan yang diterapkan di sekolah sebagai pemimpin akan sangat berpengaruh dalam menentukan kebijakan pendidikan yang dibangun.

Pemimpin dalam sekolah yaitu kepala sekolah memainkan peran dalam mewujudkan visi pendidikan. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki yang signifikan terhadap kualitas pengajaran dan pencapaian belajar pes Kepala sekolah memimpin, bersama dengan pendidik dan tenaga kependidikan mengembangkan pencapaian yang diharapkan, fokus terhadap proses peng pembelajaran, dan membangun lingkungan belajar yang kondusif dan pos ini akan terlaksana apabila kepala sekolah memiliki kemampuan mempengaruhi pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah bekerjasama dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Pada pengamatan yang dilakukan oleh penulis dapat terlihat bagaimana sekolah melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah. Peran kepala setiap kegiatan sekolah seperti upacara, acara tujuh belas agustus, acara hari dan lain sebagainya. Peran yang dijalankan tersebut menurut beliau menjadi kewajiban untuk dilakukan. Ketika diwawancarai oleh penulis sekolah menjelaskan bahwa

“terdapat beberapa kriteria kemampuan yang hendaknya dimiliki oleh sekolah, dimana setiap kemampuan tersebut membentuk suatu makna kepemimpinan yang efektif. Kemampuan tersebut diantaranya,

pendidikan, kemampuan personal, kemampuan relasional, kemampuan kemampuan keorganisasian”⁵³.

Kemampuan pendidikan merupakan kemampuan yang meny perhatian kepala sekolah terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Kemampuan personal dan relasional mendasari peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap orang-orang yang ada di sekitarnya. Sementara kemampuan intelektual dan menjadi dasar orientasi pencapaian dari kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penjelasan kepala sekolah terdapat dua orientasi yang menjadi dasar kemampuan seorang pemimpin. Orientasi tersebut ialah, orientasi terhadap orang sekitar, dan orientasi pencapaian. Orientasi kepada orang sekitar meliputi pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik. Sedangkan orientasi pencapaian meliputi efektivitas, efisiensi dari proses, hasil, dan lingkungan belajar.

Menjadi kepala sekolah yang efektif dapat menyeimbangkan kedua orientasi tersebut yang didasarkan pada aspek pendidikan sebagai landasan kepemimpinan

“principals are expected to be educational visionaries, instructional leaders, curriculum leaders, assessment experts, disciplinarians, community relations, public relations and communications experts, budget analysts, and business managers. In addition, principals are expected to serve the often conflicting needs and interest of many stakeholders, including students, parents, and teachers..”⁵⁴.

(“kepala sekolah diharapkan menjadi visioner pendidikan, ahli pengajaran dan kurikulum, ahli penilaian, disiplin, membangun hubungan masyarakat dan ahli komunikasi, analis anggaran, dan pengelola fasilitas. Selain itu, kepala sekolah diharapkan dapat melayani kepentingan yang terkadang sering bertentangan dengan kepentingan berbagai pihak termasuk para siswa, orang tua, guru”)

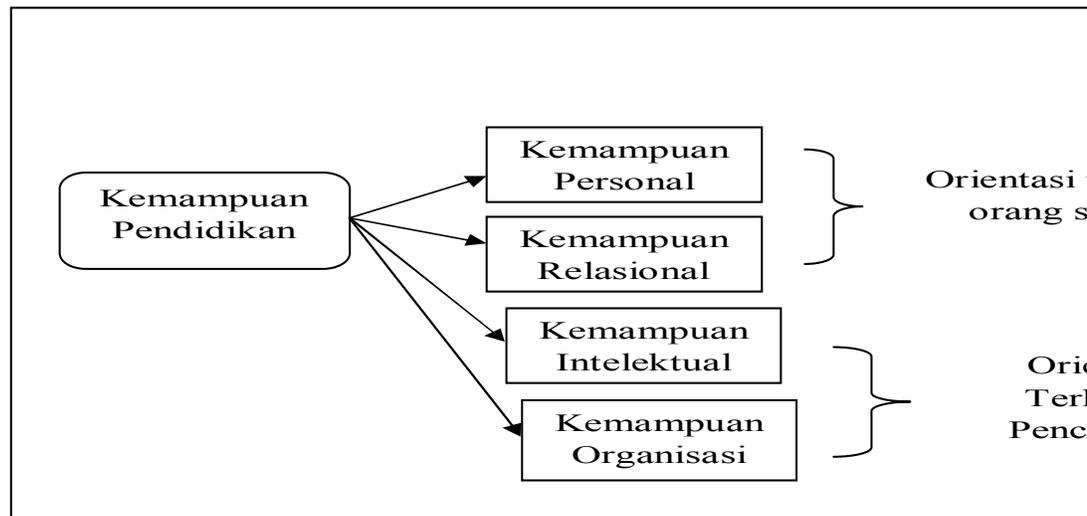
⁵³ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 89 Jakarta, September 2012

⁵⁴ Debra Meyerson, *School Leadership Study; Developing Successful Principals*, S Wallace Foundation, 2005, hal 3

Dijelaskan di atas bahwa kepala sekolah diharapkan menjadi visioner p
memimpin pengajaran dan kurikulum, menilai, disiplin, membangun
hubungan masyarakat dan berkomunikasi dengan baik. Selain itu kepala
diharapkan dapat melayani kebutuhan dan kepentingan banyak pihak
siswa, orang tua, guru. Tidak hanya sebagai pemimpin, kepala sel
mempunyai tugas berat, bila dilihat dari penjelasan tersebut segala kegiatan
menjadi tanggung jawab seorang pemimpin apabila pemimpin tersebut m
tugasnya secara efektif.

Bagan IV.1.

Kemampuan Kepemimpinan Kepala Sekolah



Sumber: Hasil Analisa Penulis (2012)

C. Tipe Kepemimpinan Melalui Perspektif Weber

Weber mengidentifikasi tiga dasar legitimasi yang utama dalam otoritas yang dibuat berdasarkan tipologi tindakan sosial. Masing-masing tersebut berhubungan dengan struktur administrasi⁵⁵. Model kepemimpinan menurut Weber ialah otoritas legal-rasional, seorang pemimpin dengan ini memiliki posisi sosial yang menurut peraturan yang sah. Bawahan tunduk pada pemimpin karena posisi sosial yang dimiliki dijalankan menurut peraturan.

“In the case of legal authority, obedience is owed to the legally impersonal order. It extends to the persons exercising the authority in office. The different offices are organized in terms of a stringent hierarchy of higher and lower levels of authority in such a way that each lower level is subject to control and supervision by the one immediately above it.”

(“Dalam kasus otoritas legal, ketaatan diperlihatkan pada tatanan yang impersonal secara hukum. Meluas ke orang yang menggunakan kewenangan dalam jabatan. Perbedaan perusahaan diatur dalam hirarki tingkat yang lebih tinggi dan lebih rendah dari otoritas sedemikian rupa sehingga masing-masing tingkat yang lebih rendah tunduk pada kontrol dan pengawasan di atasnya”).

Otoritas legal-rasional berdasarkan pada hirarki yang ada, dimana terdapat hierarki dalam organisasi, tingkat tertinggi dan terendah. Tingkat tertinggi sebagai kepala dan supervisi atas tingkat terendah. Dalam pelaksanaan otoritas ini didasarkan pada peraturan yang berlaku di organisasi tersebut.

⁵⁵ Robert M.Z. Lawang, *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*, Jakarta : PT. Gramedia, 1986.

⁵⁶ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A.M. H. Talcott Parsons, edited with an introduction by Talcott Parsons, New York: Oxford University Press, 1947, hal 58

Otoritas kedua adalah otoritas tradisional, berlandaskan atas kepatuhan terhadap nilai-nilai yang menjadi sakral pada tradisi zaman dulu. Popularitas pemimpin pada tipe ini disebabkan beberapa faktor, misalnya latar belakang dan peranan adat istiadat yang kuat.

“in traditionalistic organizations, it is very common for the most important posts to be filled with members of a ruling family or clan. Persons already related to the chief by traditional ties of personal loyalty may be called ‘patrimonial’ recruitment. This category includes a wide range of relation of purely personal loyalty, such as all sorts of ‘favourites’.”

(“dalam organisasi tradisional, sangat umum untuk diisi dengan anggota keluarga atau klan yang berkuasa. Orang yang sudah berhubungan dengan kepala oleh ikatan tradisional atas dasar kesetiaan pribadi. Ini adalah kategori perekrutan 'patrimonial'. Kategori ini meliputi orang-orang dalam hubungan kesetiaan murni pribadi, seperti segala macam favorit”).

Otoritas legal tumbuh dari legitimasi sistem rasional-legal, maka otoritas ini didasarkan pada klaim pemimpin dan keyakinan para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut memiliki kelebihan dalam kesucian atiran dan kekuasaan yang telah berusia tua. Otoritas tradisional dalam organisasinya diisi oleh anggota keluarga yang berkuasa. Pemilihan pemimpinnya, orang yang sudah memiliki hubungan dekat penguasa bisa saja menjadi pewaris dari kekuasaan. Dalam otoritas tradisional ini masih mengutamakan hubungan pribadi, maka hubungan yang terjadi adalah hubungan pribadi.

Otoritas yang ketiga adalah otoritas karismatik, otoritas ini dimiliki oleh pemimpin sebagai daya tarik bagi pengikutnya dan juga sebagai karakter yang memberikan inspirasi pada pengikutnya.

⁵⁷ *Ibid*, hal 342-343

“as weber treats charisma in the context of authority, its bearer is an individual 'leader'. his charismatic quality has to be 'proved' and recognized as genuine by his followers.. , it is the charismatic leader as such who is obeyed by virtue of personal trust in his revelation, his heroism or his exemplary qualities so far as they fall within the scope of the individual's belief in his charisma”⁵⁸

(“weber memperlakukan karisma dalam konteks kewenangan diri sendiri. dalam dirinya selalu ada 'pemimpin' . kualitas karismatik harus 'dibuktikan' dan diakui sebagai pemimpin oleh para pengikutnya .. , Itu adalah pemimpin yang berkarisma, berkualitas seperti yang ditaati berdasarkan kepercayaan dalam dirinya dan wahyu-Nya, kepahlawanan atau kualitas yang diakui sejauh mereka jatuh dalam lingkup keyakinan individu dalam karisma”)

Otoritas karismatik dimiliki dalam diri seorang pemimpin, kualitas dari seorang pemimpin yang berkarisma dibuktikan melalui pengikutnya. Pemimpin yang berkarisma mempunyai kepercayaan dalam dirinya, kelakuan yang patut dicontoh yang dapat mempengaruhi individu percaya terhadap karisma yang dimilikinya.

Mengenai otoritas yang telah dijelaskan di atas menurut Weber, otoritas yang dihubungkan dengan kepemimpinan yang terjadi di sekolah dapat diklasifikasikan menjadi tiga tipe, yaitu otoritas rasional, otoritas tradisional, dan otoritas karismatik. Di SMAN 89 Jakarta termasuk kedalam tipe kepemimpinan rasional. Dilihat dari cirinya tersebut, kepala sekolah dipilih berdasarkan kemampuan yang dimilikinya, bawahan tunduk terhadap pemimpin karena posisi bukannya orang yang menduduki posisi tersebut. Seperti hasil wawancara dengan kepala sekolah

“ada surat keputusan yang menerangkan bahwa saya menjadi kepala sekolah di sini. Saya bekerja bersama dengan guru dan staf sekolah secara

⁵⁸ *Ibid*, hal 65

sama, tidak ada istilah boss dan bawahan, kita bekerja untuk sekolah”⁵⁹.

Pendapat kepala sekolah tersebut kemudian diperkuat dengan pendapat yang menerangkan bahwa

“kepala sekolah saat ini memimpin sekolah cukup demokrasi. Hal ini di mana kepala sekolah selalu memberi kesempatan guru untuk mengeluarkan pendapat dalam setiap pertemuan atau rapat sekolah

Pertemuan atau rapat kepala sekolah bersikap lebih terbuka dalam menanggapi setiap kritik dan saran yang membangun dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah juga terlihat di beberapa pertemuan yang diadakan setiap dua minggu di mana pertemuan itu berisi evaluasi, motivasi kepada guru, serta penyusunan peningkatan kegiatan belajar dan kegiatan sekolah, beliau memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk menyampaikan pendapatnya.

**Tabel IV.1.
Tipe Kepemimpinan Menurut Weber**

Tipe Kepemimpinan		
Otoritas Tradisional	Otoritas Karismatik	Otoritas Legal
Berlandaskan pada kepercayaan zaman dulu. Hubungan atasan dan bawahan merupakan pribadi, masih tergolong hubungan keluarga.	Berlandaskan pada kualitas yang dimiliki seorang pemimpin. Kepatuhan bawahan tergantung dari ikatan emosional dengan pemimpin.	Berlandaskan pada peraturan yang sah. Bawahan tunduk pada pemimpin karena ikatan sosial yg dimiliki pemimpin.

Sumber : Hasil Analisa Penulis (2012)

⁵⁹ Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, September 2012

⁶⁰ Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, september 2012

D. Analisis Permasalahan di SMAN 89 Jakarta

Konflik merupakan fenomena sosial dan tidak bisa dihindari oleh manusia. Konflik terkadang muncul dalam dunia sehari-hari karena konflik merupakan bagian dari interaksi. Konflik juga bisa menjadi suatu proses sosial, proses perubahan tatanan sosial yang lama ke tatanan sosial yang berbeda.

Konflik yang terjadi di sekolah dikarenakan adanya sikap yang dilakukannya kepala sekolah sehingga menimbulkan ketegangan di sekolah. Berdasarkan wawancara dengan kelompok guru yang kontra atau tidak suka dengan sikap kepala sekolah, diterimanya pendapat terhadap sikap kepala sekolah, sehingga kelompok yang melakukan aksinya dengan mogok mengajar. Aksi ini disambut oleh siswa kelas dua belas dengan alasan bahwa mereka merasa ditelantarkan oleh guru. Akibat dari mogok mengajar guru akhirnya siswa kelas dua belas melakukan demonstrasi di lapangan sekolah memprotes sikap kepala sekolah yang tidak memihak ke guru. Aksi ini diterima dengan baik oleh kepala sekolah, beliau menerima bentuk aksi yang diajukan oleh siswa dengan tangan terbuka.

Georg Simmel seorang sosiolog fungsionalis Jerman. Dalam esai yang berjudul *Conflict*, Ia mengatakan bahwa:

“conflict as part of the dynamic by which some people are drawn together and others, by the same token, driven away from each other) into various combinations which we call groups. The inter-weaving or, better, the inter-connection of social circles”⁶¹.

⁶¹ Georg Simmel, *Conflict and The Web of Group Affiliations*, New York: Free Press, 1950.

(“konflik sebagai bagian dari dinamika dimana beberapa orang bersama-sama (dan lain-lain, dengan cara yang sama, diusir dari lain) menjadi mereka kombinasi gelisah yang kita sebut kelompok tenun atau, lebih baik, pelibatan dari lingkaran sosial”).

Menurut Simmel, konflik merupakan bagian dari dinamika dimana beberapa orang memiliki kesamaan (memisahkan diri dengan yang lain) membentuk kelompok dinamakan kelompok. Dilihat dari kasus yang terjadi di sekolah, memisahkan kelompok guru yang dalam setiap kesempatan selalu bersama. Kelompok ini bila di amati oleh penulis memiliki kesamaan yang jelas, salah satunya yaitu faktor konflik yaitu kesamaan pendapat untuk mogok mengajar. Mereka sengaja membentuk kelompok, yang awalnya hanya menjadi teman akhirnya menjadi sebuah kelompok.

Hubungan yang terjadi di dalam kelompok guru yang kontra terhadap sekolah merupakan sifat alami yang ada pada diri manusia untuk menolak. Hubungan ini terjalin karena adanya keterikatan di dalam diri setiap individu kelompok. Ketika muncul penekanan dari luar kelompok, maka secara tidak langsung muncul penolakan dari dalam kelompok terhadap pihak luar.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa konflik merupakan proses perubahan sosial. Konflik yang terjadi di sekolah telah mengubah budaya yang sebelumnya diterapkan di sekolah, lambat laun menjadi hilang ini juga membawa dampak buruk dalam kegiatan di sekolah khususnya dalam mengajar.

*“that conflict was sometimes necessary because it could be changing the internalised cultures in the school. Conflict creates cliques in the staffroom, suspicion, breakdown in communication as well as low teacher morale. Furthermore, that conflict impacts on teaching and learning in school”.*⁶²

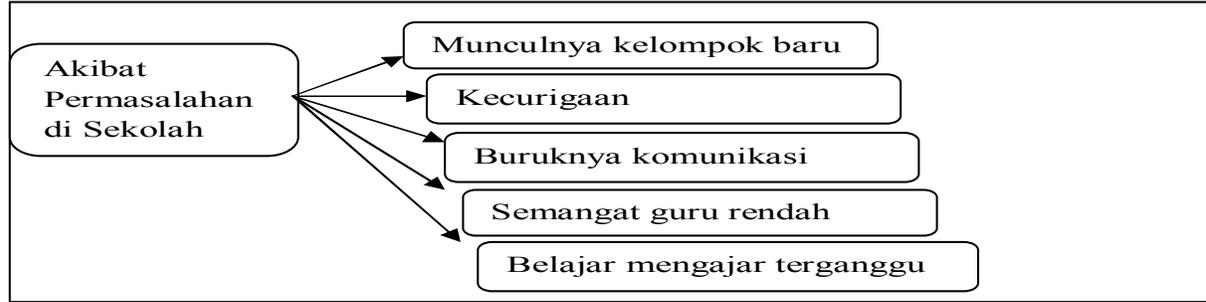
(“bahwa konflik itu kadang-kadang diperlukan karena dapat membantu dalam mengubah budaya yang diinternalisasi di sekolah. Konflik menciptakan geng dalam ruang staf, kecurigaan ruang guru, komunikasi serta semangat guru yang rendah. Selain itu, konflik berdampak buruk pada pengajaran dan pembelajaran di sekolah”)

Dari kutipan di atas, disampaikan bahwa konflik terkadang diperlukan dapat membantu dalam mengubah internalisasi budaya di sekolah. Konflik menciptakan kelompok dalam ruang staff, kecurigaan, buruknya komunikasi dan semangat guru yang rendah. Selain itu, konflik berdampak buruk pada pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pendapat ini hampir sama dengan kejadian yang terjadi di sekolah, selain menciptakan budaya baru di sekolah, konflik menimbulkan kecurigaan dalam ruang guru sehingga menimbulkan efek komunikasi yang menjadi berubah, perubahan dalam komunikasi di ruang guru ini membentuk kelompok. Munculnya kelompok guru di dalam ruangan tidak disambut oleh beberapa guru, adanya kelompok menimbulkan perpecahan di antara guru-guru yang berpecahan seperti minyak dengan air, seperti itulah yang terjadi di dalam ruangan.

⁶² Vuyisile Msila, *Conflict Management and School Leadership*, South Africa : University of Cape Town, 2012, hal 28

Bagan IV.2.

Akibat Permasalahan di Sekolah



Sumber : Hasil analisa penulis (2012)

E. Peran Pemimpin Dalam Menyelesaikan Masalah di SMAN 89 Ja

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi terkadang menemui permasalahan yang terjadi di sekolah. Permasalahan tersebut diselesaikan dengan berbagai jenisnya. Adapun jenis permasalahan tersebut seperti yang sudah di jelaskan bahwa permasalahan yang terjadi di sekolah diantaranya permasalahan antar guru, permasalahan antar siswa, guru, dan kepala sekolah. Pemimpin yaitu kepala sekolah memiliki peran penting untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

1. Penyelesaian Masalah Antar Siswa

Permasalahan yang terjadi antar siswa karena adanya kesalahpahaman atau persaingan antar kelas yang membuat permasalahan muncul. Kepala sekolah mengetahui kejadian tersebut, kemudian memanggil guru-guru yang berkaitan dengan siswa seperti guru bimbingan konseling, wali kelas, dan kesiswaan.

diselesaikan dengan cara memanggil murid ke dalam ruangan bimbingan untuk kemudian diberikan pengarahan supaya menjadi lebih baik lagi dan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Penyelesaian masalah ini tidak memilih salah satu siswa, ditindak secara adil agar tidak menimbulkan kecemburuan di sekolah.

2. Penyelesaian Masalah Antar Guru

Permasalahan yang terjadi antar guru ini mengakibatkan buruknya iklim yang terjadi di dalam ruangan. Mengatasi permasalahan tersebut, kepala sekolah memberikan kewenangan terhadap wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan tugasnya menangani guru-guru di sekolah. Setiap seminggu sekali yang diadakan hari jumat, wakil kepala sekolah mengadakan pertemuan yang membahas kegiatan di sekolah selama satu minggu. Pertemuan ini dilakukan dengan mengurangi kelompok-kelompok yang ada di dalam ruangan guru sehingga komunikasi berjalan dengan lancar.

3. Penyelesaian Masalah Antar guru, Kepala Sekolah, dan Siswa

Kepemimpinan yang diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan dalam menduduki jabatan sebagai pimpinan untuk mempengaruhi perilaku terutama bawahannya, untuk berpikir, bertindak sedemikian rupa, sehingga perilaku yang positif dapat memberikan sumbangan terhadap pencapaian organisasi.

Sekolah merupakan organisasi kerja yang mewadahi sejumlah orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Di lingkungan sekolah, banyak hal yang harus diwujudkan menyangkut sekelompok manusia yang berpredikat sebagai organisasi. Sehubungan dengan itu meskipun terdapat kesamaan dengan semua bentuk organisasi yang memerlukan pimpinan, namun terdapat perbedaan di dalam kepemimpinan di sekolah. Kepemimpinan di sekolah untuk mencapai tujuannya, tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan mengarahkan dan mendayagunakan manusia sebagai pelaksana kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh manusia yang dikenai kepemimpinan karena itulah kepemimpinan sekolah menjadi lebih rumit daripada kepemimpinan di lingkungan organisasi lain.

Setiap organisasi terdiri dari kumpulan individu yang tentu saja laiknya dan cita-citanya, tidak ada individu yang sama atau hampir sama harapan dan cita-citanya. Oleh karena itu tidak tertutup kemungkinan diantara individu-individu tersebut terdapat permasalahan, baik itu secara terang-terangan maupun tidak. Sekolah sebagai organisasi akan mengalami hal yang sama seperti organisasi lainnya, yaitu permasalahan, baik itu masalah antara guru dengan guru, antara guru dengan kepala sekolah, dan sebagainya. Permasalahan tersebut haruslah diselesaikan dan dihindari oleh tenaga kependidikan terutama kepala sekolah selaku pimpinan.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekaligus manajer harus berperan aktif dalam mengelola kegiatan pendidikan di sekolah, membina guru untuk lebih berprestasi, jujur, bertanggung jawab dan profesional. Jadi, kualitas dari seorang pemimpin dan pengajar merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

pengalaman dalam bidang pendidikan. Bukan hanya pengalaman dibutuhkan tetapi juga pengetahuan luas dan bakat dalam mengajar serta Faktor-faktor yang disebutkan merupakan pendukung agar tujuan pengajaran dapat maksimal, efisien, dan efektif.

Kepala sekolah merupakan kunci utama bagi terselenggaranya kegiatan dengan baik. Kepala sekolah selaku pimpinan harus dapat memikirkan sepenuh hati, bagaimana membina guru-guru agar mereka dapat menjalankan dengan sepenuh hati, ikhlas, dan bertanggung jawab. Sekolah yang kondusif diciptakan jika warga sekolah terutama kepala sekolah mampu menkomunikasi, keterbukaan, perhatian, dan penghargaan terhadap guru, kekeluargaan dan kerja sama yang baik serta menangani konflik yang terampil dan bijaksana. Konflik yang sering terjadi masih kurang ditangani dengan baik oleh kepala sekolah, konflik umumnya diabaikan dan dianggap tidak memengaruhi kinerja sekolah.

“Effective school principals would set an atmosphere of collegiality which is managed to the benefit of all in the organisation. School principal management teams should foster a culture that would be receptive to change. Usually it is change initiatives that are a source of many conflicts in schools.”

(“Kepala sekolah yang efektif akan menciptakan atmosfer kolaborasi di mana konflik dikelola untuk kepentingan semua dalam organisasi sekolah dan tim manajemen mereka harus mengembangkan budaya yang akan penampung untuk berubah. Biasanya perubahan ini sering kali merupakan sumber dari banyak konflik di sekolah”).

⁶³ *Ibid*, hal 31

Jelas dikatakan bahwa kepala sekolah yang efektif mengelola konflik dengan memperhatikan kepentingan bersama dalam organisasi. Kepala sekolah beserta tim manajemen harus memasukkan yang akan mengubah budaya sekolah. Biasanya perubahan budaya sekolah sumber dari banyak konflik di sekolah.

Namun terkadang pengelolaan konflik dirasa bukanlah hal yang penting bagi kepala pimpinan sehingga konflik dibiarkan terus berkepanjangan. Ketidakmampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik dengan baik dapat menciptakan suasana yang tidak kondusif yang terasa kurang mendukung efektifitas kegiatan belajar mengajar. Hal ini disebabkan dengan kurangnya kerjasama yang baik, motivasi guru kurang, komunikasi yang tidak efektif, kurangnya rasa kekeluargaan, dan sebagainya. Untuk itulah perlu dibentuk sebuah tim dalam membantu mengatasi konflik, tim yang dibentuk oleh kepala sekolah adalah guru-guru yang netral. Fungsi dari tim ini adalah untuk meminimalkan dampak konflik terhadap sekolah.

“without conflict teams could never grow and perform optimally. An empowered school principal would prepare team members for the roles that they need to play in the organisation, including conflict resolution”⁶⁴.

(“tanpa tim konflik tidak pernah bisa tumbuh dan tampil maksimal. Kepala sekolah diberdayakan akan mempersiapkan anggota tim untuk memainkan peran yang mereka butuhkan untuk bermain di organisasi, termasuk konflik”).

Konflik tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikendalikan, dikelola, dan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis. Oleh karena itu, pe-

⁶⁴ *Ibid*, hal 33

konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari kemampuannya dalam mengendalikan konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengendalikan konflik akan menimbulkan suatu kesenjangan.

Penyelesaian masalah bukanlah menilai mana yang benar dan mana yang salah, melainkan upaya membawa pihak-pihak yang terlibat agar melihat permasalahan secara obyektif. Pemimpin dituntut untuk melihat permasalahan secara objektif. Dalam menghadapi pihak-pihak yang terlibat konflik harus secara hati-hati dan adil, bukan netral. Sikap empati adalah sikap menghayati atau menghayati yang dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat konflik. Pemimpin yang memanfaatkan konflik bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Pentingnya peran pemimpin dalam pengelolaan konflik, karena konflik hanya harus diterima dan dikelola dengan baik, tetapi juga harus didorong. Konflik dapat menjadi kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan lembaga. Konflik yang terjadi di dalam sekolah tidak dapat dielakkan, tetapi dimanfaatkan ke arah yang lebih baik. Konflik antar individu atau kelompok menguntungkan atau merugikan bagi kelangsungan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dituntut memiliki kemampuan tentang manajemen konflik. Konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik. Kegagalan dalam mengelola

dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam buku yang berjudul *Conflict Resolved?: A Critical Assessment of Conflict Resolution* karya Alan C. Tidwell dijelaskan pendapat dari Simmel tentang penyelesaian konflik, yaitu

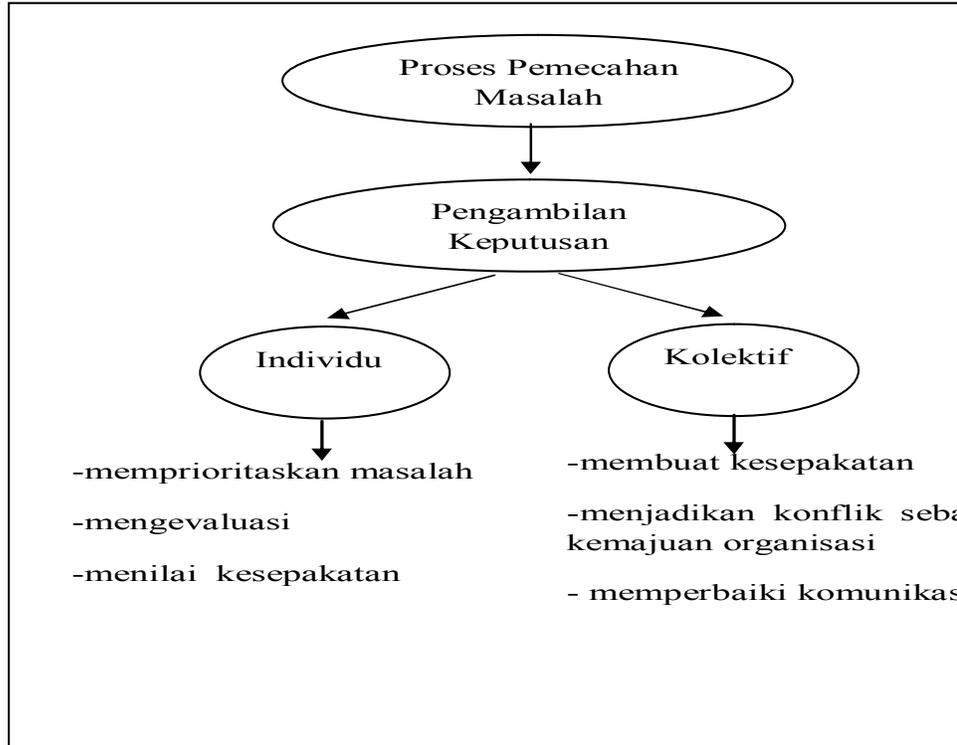
“Simmel argues that conflicts may end in one of three ways. They may end in the victory of one party over another, through compromise, or through conciliation”⁶⁵

(“Simmel berpendapat bahwa konflik mungkin berakhir dalam satu dari tiga cara. Mereka mungkin berakhir dengan kemenangan satu pihak atas pihak lain, melalui kompromi, atau melalui konsiliasi”).

Penyelesaian konflik bisa melalui tiga cara, yaitu dengan kemenangan satu pihak atas pihak lain, melalui kompromi, atau melalui konsiliasi. Pemecahan konflik yang terjadi di sekolah menggunakan kolaborasi dimana pihak ketiga yang membantu para pihak yang sedang berkonflik untuk melakukan konsiliasi, dengan bantuan mediator dalam penyelesaian. Tujuannya adalah pada penghapusan konflik. Dari hasil kesepakatan antar pihak yang berkonflik dibantu oleh pihak ketiga sebagai penengah dalam kasus di sekolah, menghasilkan proses penyelesaian masalah secara bersama, yang kemudian adanya keputusan yang dibuat. Keputusan tersebut dari pihak kepala sekolah serta beberapa guru yang terlibat, sehingga dapat dilihat dalam bagan di bawah.

⁶⁵ Alan C. Tidwell, *Conflict Resolved?: A Critical Assessment of Conflict Resolution*, New York: Pinter, 1998, hal 63

Bagan IV.3. Proses Pemecahan Masalah di SMAN 89



Sumber : Hasil analisa penulis (2012)

Bagan di atas menjelaskan bahwa, dalam penyelesaian masalah diambil bentuk pengambilan keputusan bersama, dibantu oleh Dinas Pendidikan daerah yang ketika kejadian datang untuk meninjau duduk persoalan. Pengambilan keputusan digolongkan menjadi dua, yaitu individu dan kolektif. Individu adalah kepala sekolah, beliau mengambil keputusan terhadap persoalan c

cara yaitu memprioritaskan masalah, mengevaluasi, dan menilai ke
Sedangkan kolektif yaitu kelompok guru dan siswa yang berdemo
keepakatan yang dirundingkan secara bersama untuk kemajuan sekolah.
menjadikan konflik sebagai pemacu agar struktur dalam sekolah lebih
memperbaiki komunikasi yaitu antar guru, kepala sekolah, dan sta
Sedangkan untuk siswa, dipenuhinya beberapa tuntutan yang diajukan sis
kepala sekolah diantaranya hukuman yang dinilai berat oleh siswa ketika
masuk sekolah, sarana sekolah seperti kembalinya fungsi kelas seperti s
pergantian lembaga bimbingan belajar yang diberikan kepada siswa kelas X

F. Ringkasan

Masalah tidak dapat dihindari dalam kehidupan sehari-hari, karen
merupakan bagian dari interaksi. Dalam kehidupan bermasyarakat seri
konflik, tidak hanya dalam kehidupan bermasyarakat saja, konflik juga ter
dunia pendidikan yaitu di sekolah. Permasalahan di sekolah akan b
terhadap kinerja guru serta siswa. Untuk dapat mengatasi konflik maka dib
seorang pemimpin.

Seorang pemimpin dalam sekolah yaitu kepala sekolah memiliki pen
signifikan terhadap kualitas pengajaran dan pencapaian belajar peserta did
sekolah yang efektif mengelola masalah untuk kepentingan bersa
organisasi. Kepala sekolah yang kompeten ialah kepala sekolah yan
menangani masalah dengan baik, selain itu mampu mengendalikan emo

sendiri sama pentingnya dengan memahami pihak lain dan ini adalah kunci untuk menciptakan kepemimpinan sekolah yang efektif. Kepala sekolah yang efektif melihat masalah tidak hanya dari sisi negatifnya saja, tetapi juga dari sisi positifnya untuk membangun kembali kepercayaan para guru, siswa, dan staf sekolah.

Proses penyelesaian masalah, kepala sekolah membentuk tim yang dapat membantu dalam menyelesaikan masalah. Selain tim dari beberapa guru yang ditunjuk, kepala sekolah juga dibantu oleh dinas pendidikan setempat. Berbagai masukan yang diajukan diterima dengan tangan terbuka oleh kepala sekolah dan saran tersebut diyakini dapat memperbaiki sistem yang ada selanjutnya di bawah kepemimpinan kepala sekolah. Proses penyelesaian masalah akhirnya menghasilkan sebuah kesepakatan yang dianggap mampu merubah kondisi sekolah menjadi lebih baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan kegiatan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan hasil penelitian. Kesimpulan ini menjadi gambaran singkat mengenai skripsi secara menyeluruh. Dalam sekolah tentu memiliki seorang pemimpin menjalankan tugasnya pemimpin di sekolah menemukan hal-hal yang tidak akan terjadi seperti masalah.

Masalah yang terjadi ada dua bentuk yaitu horizontal dan vertikal horizontal yaitu antar guru, dan antar siswa, sedangkan vertikal antara kepala sekolah, dan antar siswa dengan kepala sekolah. Proses terjadinya antar guru dikarenakan adanya kontravensi dalam kelompok guru. Penyebab yang berdasar usia dan agama menjadi pemicu adanya masalah tersebut selanjutnya yang terjadi antar siswa karena kesalahpahaman dan p Permasalahan antara guru, siswa, dan kepala sekolah dikarenakan perbedaan Perbedaan persepsi tersebut dikarenakan tidak terima dengan perlakuan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan yang menerapkan hukuman bagi terlambat, karena perbedaan persepsi tersebut akhirnya menimbulkan per baru di sekolah.

Penyelesaian masalah yang terjadi antar siswa dengan cara mediasi, bertikai dipanggil oleh guru bimbingan konseling untuk menyelesaikan permasalahan. Secara horizontal seperti yang terjadi antar guru, penyelesaian dengan cara memanggil guru yang terlibat dalam permasalahan, diskusi untuk kemudian mendapatkan hasil yang disepakati bersama. Permasalahan yang terjadi antar siswa, kepala sekolah memanggil siswa yang bertikai dibantu guru bimbingan konseling serta wali kelas, membicarakan permasalahan yang terjadi kemudian memberikan motivasi serta pandangan terhadap siswa yang bertikai.

Permasalahan vertikal yang terjadi di sekolah antara kepala sekolah dan siswa berawal dari mogok guru mengajar karena sikap yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak adil terhadap guru, dan guru yang merasa adanya ketidakadilan tersebut sepakat untuk melakukan mogok mengajar. Aksi mogok mengajar guru ini dilakukan oleh siswa kelas XII, dan pada akhirnya siswa tersebut sepakat untuk menuntut kepala sekolah beserta wakilnya.

Kepala sekolah dalam menghadapi permasalahan ini dibantu oleh pihak lain yaitu dinas pendidikan setempat yang mendapat kabar bahwa SMAN tersebut mengalami permasalahan yang cukup serius. Permasalahan ini diselesaikan dengan cara bermusyawarah pengambilan keputusan secara bersama. Keputusan tersebut menjadi pemacu untuk kemajuan sekolah.

B. Saran

Permasalahan yang terjadi di sekolah diharapkan tidak sampai ke permukaan sehingga memberikan sebuah penilaian yang kurang terhadap tersebut. Masalah dapat diredam dengan cara mempertemukan pihak yang duduk bersama menyelesaikan masalah dengan kepala dingin, dan menegosiasikan kesepakatan demi perubahan yang lebih baik lagi.

Faktor masalah yang utama ialah komunikasi, buruknya komunikasi terjalin dapat menjadi bom sewaktu-waktu. Komunikasi yang baik hendaknya di sekolah agar kondisi sekolah menjadi nyaman dan tentram. Adanya konflik dalam sekolah juga termasuk penyebab masalah, terdapatnya kelompok-kelompok dalam organisasi menimbulkan dampak terhadap komunikasi di sekolah. Tidak ada dalam sekolah baik itu guru, siswa, staf sekolah hendaknya melebur menjadi satu tidak membuat kubu dalam lingkungan sekolah sehingga terjalin kebersamaan yang harmonis di dalam sekolah.

Sekolah yang merupakan tempat menerima dan memberikan pendidikan sebaiknya dibebaskan dari semua masalah yang terjadi dalam sekolah. Permasalahan yang muncul ada baiknya dibicarakan dahulu dengan pihak-pihak yang terkait agar tidak mencuat keluar yang pada akhirnya memberikan nilai buruk terhadap sekolah. Menjaga keharmonisan antar warga sekolah menjadi kunci utama agar konflik tidak muncul kembali.

Sementara itu untuk guru, adanya suatu kelompok dalam ruang lingkup komunikasi menjadi tidak harmonis. Pengelompokan yang membuat konflik

antara guru-guru yang lainnya menjadi penyebab konflik di kalangan guru-guru yang berkelompok lebih baik berbaur dengan yang lain agar tidak terjadi kembali masalah karena buruknya komunikasi tersebut.

Kepala sekolah yang menjadi pemimpin diharapkan mampu merencanakan dan mengelola semua elemen dalam sekolah seperti guru, siswa, dan staf sekolah. Bertindak adil, jujur, seimbang, arif, dan bijaksana dalam memimpin sekolah sehingga konflik tidak terjadi kembali di sekolah, dan lingkungan sekolah menjadi lebih nyaman, harmonis, dan tentram.

DAFTAR PUSTAKA

Buku Teks :

- Cresweel, John W. *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches- Kualitatif dan Kuantitatif*. Ed: Aris Budiman Dkk. Jakarta : KIK Press, 199
- Gunawan, Ary. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Haryanto, Dany. *Pengantar Sosiologi Dasar*. Jakarta: PT. Prestasi Pustakar
- Idi, Abdullah. *Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2
- Irwan, Prasetya. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosio*
Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2007.
- Lawang, Robert M.Z. Lawang. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jal
Gramedia, 1986.
- Mahmud. *Sosiologi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2012.
- Maliki, Zainuddin. *Sosiologi Pendidikan*. Yogyakarta : Gadjah Mada
Press, 2008.
- Meyerson, Debra. *School Leadership Study; Developing Successful*
Stanford: The Wallace Foundation, 2005.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung
Rosdakarya, 2005.
- Msila, Vuyisile. *C onflict Management and School Leadership*. Sout
University of South Africa, 2012.
- Simmel, Georg. *Conflict anf The Web of Group Affiliations*. New York:
1995.
- Sunarto, Kamanto. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta : Lembaga Penerbi
Ekonomi Universitas Indonesia, 2004.
- Tidwell, Alan C. *Conflict Resolved?: A Critical Assessment of Conflict*
New York: Pinter, 1998

Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Alfabeta, 2011

Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by Henderson and Talcott Parsons, edited with an introduction by Talcott Parsons. New York: Oxford University Press, 1947.

Yamin, Moh. *Menggugat Pendidikan Indonesia; Belajar dari Paulo Freire dan Dewantara*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2009.

Sumber Pustaka Jurnal :

Irawati, Anugrahini dan Bambang Sudarsono. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Produktivitas Kerja dan Kinerja (sebuah pendekatan konseptual)*, Jurnal Studi Manajemen Vol.4, No.1, 2010

Simmel, Georg. *The Sociology of Conflict*, American Journal Of Sociology, 1908

Sumber Pustaka Skripsi :

Isnaini, Nova. *Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus SMAN 100 Jakarta)*. Dalam skripsi Sosiologi, FIS, UNJ, 2009.

Sumber Pustaka Tesis :

Nur, Jabal. *Kemampuan Manajemen Konflik dan Sikap Terhadap Tugas Efektifitas Kerja Kepala Sekolah*. Dalam Tesis Program Pascasarjana, UNJ, 2003.

Sumber Pustaka Lainnya :

<http://www.metrotvnews.com/metromain/newsvideo/2011/12/03/140820/Demo-Siswa-dan-Tua-Memprotes-Pungutan-Liar-Ricuh>

http://www.makassartv.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=5834&Itemid=58

<http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/berita-pendidikan/11/12/16/lwa3gr-demo-siswa-tuntut-kasek-mundur-berlanjut>

<http://medan.tribunnews.com/2011/12/07/siswa-smn-7-demo>

LAMPIRAN