

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan salah satu cara dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam bentuk investasi jangka panjang bagi bangsa Indonesia. Setiap anak bangsa ini wajib menempuh pendidikan dasar. Pelaksanaan program pendidikan di Indonesia menurut Undang-Undang Nomor: 2 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Untuk mengembangkan potensi yang dimiliki tentu pendidikan tidak hanya sampai pada pendidikan dasar 9 tahun. Level pendidikan menengah atas merupakan tahap persiapan dalam melanjutkan ke perguruan tinggi dengan berbekal spesifikasi minat yang bisa dikembangkan nantinya. Dalam memberhasilkan siswa diperlukan banyak dukungan baik dari guru, kepala sekolah dan juga orangtua sebagai tokoh utama dalam dunia pendidikan. Peranan guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan sangat dominan. Guru harus mampu merencanakan program, melaksanakan program, dan mengevaluasi program pembelajaran dengan baik. Guru harus mampu membangkitkan motivasi kepada siswa untuk rajin belajar dengan tertib, teratur, dan terarah. Guru harus memberikan pelayanan terbaik kepada anak

didiknya, memberikan fasilitas. Agar dapat memberikan pelayanan yang prima kepada anak didiknya guru harus mendapatkan kesejahteraan yang cukup, kenyamanan dalam bekerja, dan mendapatkan kesempatan meningkatkan kemampuan profesionalitasnya. Terselenggaranya pendidikan yang berkualitas, baik, tertib, dan lancar memerlukan tenaga administrasi yang mampu melaksanakan tugas dengan baik, berdisiplin, dan bertanggungjawab. Tenaga kependidikan yang ada di sekolah harus mendapatkan perhatian agar motivasinya tetap tinggi sehingga memberikan pelayanan yang prima kepada anak didiknya.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan tongkat utama dalam meraih pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Supardi dalam Mulyasa (2004:107) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien”. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan gaya memimpin sehingga orang lain merasa senang dan termotivasi untuk bekerja. Menurut Mulyasa (2004) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah. Sebuah organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan

oleh kepemimpinan. Demikian juga, keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah karena kepala sekolah memiliki kekuatan sentral yang menjadi penggerak dan pengendali kehidupan sekolah. Pengembangan karir merupakan peningkatan kemampuan dan kompetensi guru untuk melaksanakan tugas dalam proses belajar dan mengajar. Pengembangan ini harus dilakukan secara terus menerus oleh guru dan didukung oleh kepala sekolah dan instansi di atasnya. Peningkatan kemampuan dan kompetensi guru diharapkan agar guru dapat bertindak dan bertingkah laku secara profesional. Kepala sekolah dapat membangkitkan motivasi dengan cara memberikan penghargaan bagi warga sekolah yang berprestasi. Melalui penghargaan yang tepat, efektif, dan efisien, warga sekolah dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif.

Dengan diterapkannya manajemen berbasis sekolah pada dunia pendidikan saat ini, maka setiap sekolah memiliki otonomi sendiri dalam arti sekolah bisa mengatur dan mengelola kegiatannya sendiri. Bentuk otonomi sekolah menurut Undang-undang no. 32 tahun 2004 tentang otonomi Daerah adalah sebagai landasan diberlakukannya Otonomi Daerah di seluruh Indonesia. Dengan demikian imbasnya pun sampai terasa di sekolah-sekolah.

Adapun kemas otonomi sekolah itu terlintas sebagai berikut: 1) Terhadap RAPBS terbuka mulai tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, untuk diprogram dilaksanakan, dikaji dan dikritisi dengan bukti autentik bahkan pembukuannya pun harus transparan, 2) Program Sekolah harus dibuat, dilaksanakan, dan dikritisi oleh Kepala Sekolah sendiri, guru, orang tua

siswa, Komite, Pengurus Sekolah bahkan oleh Stakeholder yang lain, 3) Program Komite Sekolah harus dibuat, dilaksanakan, juga dikritisi dan harus selalu dipampang untuk ditunjukkan dan dievaluasi oleh masyarakat sekolah. Di dalam sekolah juga tidak dapat dipungkiri bahwa antara guru bisa saja terjadi konflik, baik yang berhubungan dengan jabatan, pembagian jam mengajar dan tugas tambahan lainnya. Konflik sebagai persepsi mengenai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*) atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan. Konflik dapat terjadi pada berbagai macam keadaan dan pada berbagai tingkat kompleksitas. Akibat dari konflik tidak dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran sebagai mana biasanya.

Penanganan konflik dengan manajemen berbasis masalah sangat diperlukan sekali sehingga konflik tersebut tidak berkepanjangan. Kepala sekolah dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kenyataan di lapangan khususnya di institusi pendidikan, kepala sekolah justru enggan untuk menerapkan manajemen konflik, karena beranggapan kepada paradigma lama dimana konflik lebih besar pengaruh negatifnya (mudaratnya). Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan lainnya dapat memajemen konflik untuk meningkatkan mutu sekolah. Menghadapi dinamika perubahan ini tentu menyisakan berbagai macam permasalahan. Permasalahan-permasalahan yang timbul itu perlu dikenali, bahkan masalah-masalah yang masih berwujud potensi perlu

didorong untuk muncul dengan harapan dapat diantisipasi atau dicarikan solusinya agar tidak berdampak negatif terhadap kemajuan sekolah. Dengan pengelolaan konflik tersebut dapat memberikan memotivasi kepada tenaga kependidikan untuk lebih aktif dan melakukan pekerjaan memberhasilkan peserta didik.

Martoyo (2000) motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menjadi pangsak seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Sebagai kepala sekolah harus terus memberikan motivasi kerja kepada seluruh guru untuk terus melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada guru tersebut. Dengan motivasi kerja tersebut seseorang merasa diperhatikan oleh atasannya sehingga merasakan kenyamanan dalam bekerja. Motivasi kerja merupakan sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat kerja dan menjadi landasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Adanya motivasi terutama motivasi untuk berprestasi akan mendorong seseorang mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang lebih baik. Biasanya seseorang yang memiliki motivasi kuat akan mempunyai tanggung jawab untuk menghasilkan prestasi yang lebih baik. Sebagai seorang guru yang terus bekerja untuk mewujudkan pendidikan yang lebih baik lagi, motivasi kerja yang diberikan oleh kepala sekolah sebagai suatu tanggung jawab mental yang harus dilaksanakan tanpa menunda-nunda pekerjaan yang diembannya.

Peningkatan kinerja guru tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun

pemberian kesempatan untuk lebih berkembang namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain seperti profesionalisme guru, pemberian insentif, gaji yang layak, sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik, dan budaya iklim organisasi yang kondusif sehingga dalam suasana bekerja menjadi nyaman. Kinerja guru yang baik akan memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap keberhasilan peserta didik. Nawawi (2005) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa para guru bekerja selain untuk mengharapkan imbalan baik material maupun non material namun mereka juga menginginkan iklim yang sesuai dengan harapan mereka seperti terdapat keterbukaan dalam organisasi, terdapat perhatian, dukungan, penghargaan, pendapatan yang layak dan dirasa adil. Penciptaan iklim yang berorientasi pada prestasi dan mementingkan pekerja dapat memperlancar pencapaian hasil yang diinginkan.

Tabel 1  
Keadaan Guru SMA Negeri di Aceh Tamiang

No	Golongan	Jumlah guru	Status PNS
1	IV/B	15	Aktif
2	IV/A	33	Aktif
3	III/D	24	Aktif
4	III/C	16	Aktif
5	III/B	11	Aktif
6	III/A	10	Aktif
7	II/D	1	Aktif
8	II/B	2	Aktif
9	II/A	1	Aktif
10	Non PNS	39	Aktif
11	Tenaga Administrasi	10	Aktif
Jumlah		162	

Hasil studi pendahuluan di SMA Negeri Aceh Tamiang pada tanggal 10 Desember 2015 didapat:

1. Kebanyakan guru yang mengajar disekolah merupakan guru-guru senior sehingga merasa lebih tinggi jabatannya dengan guru yang baru masuk di sekolah tersebut.
2. Permasalahan pribadi guru dibawa-bawa ke sekolah sehingga memicu konflik antara guru yang satu dengan guru yang lain.
3. Sering terjadi perbedaan pendapat dalam melakukan tugas sehingga banyak tugas yang terbengkalai.
4. Kurangnya fasilitas diruang guru (meja dan kursi) mengakibatkan ketidaksenangan dalam mendapatkan tempat duduk sehingga guru sering datang terlambat di sokolah
5. Ada beberapa guru yang memenuhi syarat dan telah lulus menjadi calon kepala sekolah tetapi belum juga ditempatkan di sekolah-sekolah untuk menjadi kepala sekolah.

Gambaran tentang kinerja guru berdasarkan studi pendahuluan yakni kebanyakan guru senior merasa lebih berkompeten dibandingkan dengan guru yang masih junior sehingga kegiatan pembelajaran disekolah tidak kondusif.

Dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada setiap guru sering terbengkalai apabila ada guru senior dan guru yang baru masuk berada dalam sebuah tim. Guru yang baru masuk harus bisa melaksanakan semua kewajiban timnya karena dilimpahkan terus oleh guru yang senior. Guru-guru yang baru masuk merasa terbebani dengan semua tanggung jawab yang

diberikan oleh kepala sekolah. Seiring dengan masalah yang timbul di dalam ruang lingkup sekolah, kepala sekolah melakukan tindakan yang bersifat memotivasi guru dengan berbagai cara yang mudah ditempuh sehingga permasalahan yang muncul tidak menjadi bumerang antar sesama guru yang mengajar di sekolah.

Beberapa motivasi yang dilakukan kepala sekolah antara lain:

1. Melakukan rapat secara rutin yang dijadwalkan setiap awal bulan berkenan
2. Menyatukan guru yang bermasalah dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang sama sehingga mereka dapat menyatukan pendapat dengan tanggungjawab yang baru.
3. Memberikan ruang guru yang baru/memperbesar ruangan guru serta menambah fasilitas yang digunakan oleh guru
4. Melakukan konseling secara pribadi bagi guru yang sering datang terlambat sehingga tidak merasa dihukum
5. Melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat melibatkan guru sehingga guru yang bermasalah dapat membaur dan bertegur sapa

Keberhasilan kepala sekolah tidak terlepas dari cara memimpin, manajemen semua kegiatan yang dilakukan disekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru dengan berbagai motivasi dan dorongan sehingga konflik yang terjadi disekolah dapat dimanajemen dengan baik. Akibatnya diantara guru tidak terjadi konflik baik menyangkut masalah tugas mengajar begitu juga dengan tugas-tugas tambahan yang diberikan kepada guru tertentu.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diidentifikasi beberapa masalah yang muncul adalah:

1. Kebanyakan guru yang mengajar disekolah merupakan guru-guru senior sehingga merasa lebih tinggi jabatannya dengan guru yang baru masuk di sekolah tersebut.
2. Permasalahan pribadi guru dibawa-bawa ke sekolah sehingga memicu konflik antara guru yang satu dengan guru yang lain.
3. Beberapa guru yang memenuhi syarat dan telah lulus menjadi calon kepala sekolah tetapi belum juga ditempatkan di sekolah-sekolah untuk menjadi kepala sekolah.
4. Kepala sekola melakukan konseling secara pribadi bagu guru yang sering datang terlambat sehingga tidak merasa dihukum.
5. Kepala sekolah dituntut menguasai manajemen konflik berbasis masalah agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu sekolah.
6. Menyatukan guru yang bermasalah dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang sama sehingga mereka dapat menyatukan pendapat dengan tanggungjawab yang baru.
7. Kepala sekolah bertanggungjawab memberikan motivasi kerja kepada seluruh guru untuk terus melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada guru tersebut.

8. Kinerja guru tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun pemberian kesempatan untuk lebih berkembang namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain seperti profesionalisme guru, pemberian insentif, gaji yang layak, sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik, dan budaya iklim organisasi yang kondusif sehingga dalam suasana bekerja menjadi nyaman.
9. Kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat terbuka dan transparan memajemen semua kegiatan yang dilakukan disekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah, mengelola manajemen konflik berbasis sekolah, pemberian motivasi dan mengukur kinerja guru dengan melakukan supervisor sehingga berdampak pada kompetensi lulusan yang handal, sehingga dituangkan dalam penelitian ilmiah yang berjudul

**“Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik Berbasis Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang”.**

#### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, adapun yang menjadi rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah Terdapat pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik berbasis sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang?
2. Apakah Terdapat pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang?
3. Apakah Terdapat pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik Berbasis Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik berbasis sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang?
2. Mengetahui bagaimana pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang?
3. Mengetahui bagaimana pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik Berbasis Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Aceh Tamiang?

#### **F. Manfaat Penelitian**

Yang menjadi manfaat dalam penelitian ini adalah:

- a. Manfaat secara teoritis, yaitu: sebagai bahan masukan untuk digunakan dalam penelitian yang relevan.

b. Manfaat secara praktis, yaitu:

- 1) Bagi Kepala Sekolah: sebagai bahan masukan dalam mengambil sikap manajemen sekolah sehingga *output* yang diharapkan bisa tercapai.
- 2) Bagi guru: sebagai bahan perbandingan didalam melaksanakan tugas bahwa penilaian kinerja berhubungan dengan profesionalisme.
- 3) Bagi penulis sebagai masukan ketika menjadi seorang pemimpin diberbagai struktur pemerintahan sehingga visi yang diharapkan dapat dicapai.
- 4) Sebagai bahan referensi bagi Pascasarjana Universitas Negeri Medan untuk penelitian selanjutnya.