

BAB IV

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin

1. Sejarah Singkat

SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin merupakan sekolah dinyatakan sebagai sekolah terfavorit berdasarkan pilihan 1100 dukungan pembaca Radar Banjarmasin dengan nilai akreditasi A, hal ini dikarenakan SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin terbukti menjadi pilihan tepat baik di lingkungan pemukiman Pekapuran Raya maupun di luar pemukiman dalam menghasilkan siswa yang berprestasi dan *berakhlaqul karimah* sebagai Sekolah Islam Berkarakter dengan biaya pendidikan yang terjangkau semua kalangan masyarakat yang memiliki parameter ekonomi menengah ke bawah. Sejarah berdirinya SMP Muhammadiyah 4 bermula dari tanah wakaf bapak H. Ahmad Ghazali, beliau merupakan orang tua dari dokter gigi Asy'ari yang berkediaman di jalan Sugiono. Bapak Ghazali (Alm) mengamanahkan tanah wakaf tersebut diperuntukkan khusus kepentingan pendidikan Muhammadiyah. Berdasarkan amanah beliau maka pada tahun 1963/1964 dilakukan peletakan batu pertama oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk memulai pembangunan sekolah Muhammadiyah. Tiga tahun sebelum berdirinya SMP Muhammadiyah 4, SD Muhammadiyah 9 telah terlebih dahulu didirikan di lokasi yang sama. Pembangunan SMP Muhammadiyah 4 telah berlangsung selama 20 tahun dan baru diresmikan pada tanggal 24

Agustus 1981 tepatnya pada 23 Syawal 1401 H oleh Pimpinan Muhammadiyah Majelis Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan Kota Madya Banjarmasin.

SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin pernah mengalami pasang-surut kemajuan fisik dan perkembangan komponen sekolah, hal tersebut berlangsung diawal berdirinya sekolah keadaan bangunan masih bergabung dengan SD Muhammadiyah 9 Banjarmasin, dengan jumlah siswa sebanyak 25 orang Kepala Sekolah Pertama yang menjabat adalah bapak H. Muhammad Ramli, AA dengan masa jabatan 1981/1987 dengan status sekolah saat itu adalah terdaftar, kemudian terus menunjukkan peningkatan pada masa jabatan kepala sekolah Bapak Drs. Bukhari pada tahun 1991/1995, sekolah mengalami cukup banyak perkembangan, status sekolah mengalami perubahan yang bermula dari terdaftar menjadi status diakui, dan jumlah murid bersekolah bertambah menjadi 300 pelajar, melihat begitu banyak peminat yang bersekolah maka kegiatan belajar mengajar dibagi menjadi dua KBM yaitu diadakannya kelas pagi dan kelas sore, gedung sekolah tidak bergabung dengan SD Muhammadiyah 9. Namun pada tahun 2000-an mengalami penurunan jumlah siswa dengan keseluruhan siswa di bawah 100 pelajar.

Pada tahun 2006 sekolah ini bangkit kembali mengalami peningkatan jumlah siswa dengan kisaran jumlah pelajar 150 sampai 250 pelajar, keadaan tersebut masih berlangsung sampai dengan tahun ajaran 2013-2014. Kepala sekolah yang menjabat adalah bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM dan beliau masih menjabat sebagai kepala sekolah sampai dengan sekarang. Di kepemimpinan beliau SMP Muhammadiyah 4 terus mengalami perkembangan dan peningkatan,

perkembangan diketahui dari perubahan keadaan fisik sekolah bangunan, bertambahnya jumlah siswa dan pendidik, bertambahnya sarana prasarana sekolah yang mendukung pembelajaran, giat mensosialisasikan kepada masyarakat luas bahwa sekolah menerapkan pembelajaran berkarakter disetiap kegiatan belajar dan mengajar sehingga berdasarkan komitmen kepala sekolah bersama warga sekolah dan pihak Cabang Muhammadiyah Banjarmasin 7, pada tanggal 28 november 2009 SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin mengalami perubahan status sekolah dari memperoleh Akreditasi B dengan nilai 74,45 pada tahun 2006 menjadi berstatus akreditasi A dengan nilai 87 pada dengan masa akreditasi sampai dengan tahun 2015 mendatang.

2. Data Sekolah

Adapun data yang terkait dengan identitas SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- a. Nama Sekolah : SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin
- b. No. Statistik Sekolah : 20156000924
- c. NPSN : 30304181
- d. Status : Swasta
- e. Akreditasi : A (87)
- f. Alamat Sekolah : Jl. Pekapuran Raya No 76 Rt. 12
- g. Kelurahan : Pekapuran Raya
- h. Kecamatan : Banjarmasin Timur
- i. Kota : Banjarmasin
- j. Provinsi : Kalimantan Selatan

- k. Telepon/Faximile : 0511-32677275/08125193538
- l. Email : smpmuhamadiyah4bjm@yahoo.com
- m. Website : www.smpmuhamadiyah4banjarmasin.com

3. Struktur Organisasi Sekolah

Adapun data yang terkait dengan struktur organisasi SMP Muhammadiyah

4 Banjarmasin adalah sebagai berikut :

- a. Kepala Sekolah : Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM.
- b. Wakasek Kurikulum : Ernawati, M.Pd
- c. Wakasek Humas : Dra.Hj. Maisyarah
- d. Wakasek Kesiswaan : Riduansyah, S.Pd
- e. Wakasek Sarana prasarana : Sufiyanto, PYN, SSI
- f. Kepala Tata Usaha : Ika Agustianti, SE
- g. Bidang Keuangan : Hj. Yanti Mala,S.Pd

4. Visi, Misi Sekolah

a. Visi

Mewujudkan sumber daya insani yang memiliki kemampuan dan kesiapan dalam bidang aqidah, ibadah, dan *akhlaqul karimah* serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.

b. Misi

- 1) Mengembangkan sistem pembelajaran berbasis *multiple intelegenses*
- 2) Menciptakan suasana pembelajaran yang menarik, komunikatif dan menyenangkan.

- 3) Menggali dan mengembangkan potensi siswa untuk berkreasi dan berinovasi sesuai dengan dasar dan nilai-nilai islami
- 4) Membangun etos yang mampu menciptakan kinerja yang bergairah, sinergis dan dinamis.

5. Tujuan Sekolah

- a. Menghasilkan lulusan yang memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan dan perkembangan zaman
- b. Memberikan bekal akademik dan non akademik yang dapat membantu siswa dalam memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi
- c. Memberikan wadah bagi para siswa untuk mengasah dan mengembangkan kreasinya, sehingga dapat dijadikan sebagai bekal hidup masyarakat.
- d. Memberikan kemudahan bagi seluruh warga sekolah dalam mengakses dan mengembangkan informasi guna menunjang kegiatan pembelajaran.

6. Ciri Khas yang menjadi unggulan

Sekolah menerapkan pembelajaran agama, sejarah Islam, kemuhammadiyah, bahasa Arab, Alqur'an, tata boga, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan manusia muslim yang bertaqwa, berakhlak mulia, percaya diri, cinta tanah air dan berguna bagi Allah Swt., bangsa dan masyarakat.

7. Sistem Pengelolaan Sekolah

Sekolah dikelola oleh Majelis Dinas Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) Cabang Muhammadiyah Banjarmasin 7.

8. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin memiliki 16 orang tenaga pengajar, yang terdiri dari 9 orang laki-laki tenaga pendidik dan 7 orang perempuan tenaga pendidik, dimana hampir semua pendidik tersebut memiliki latar belakang yang memadai dan mengajar sesuai dengan bidangnya khusus untuk mata pelajaran Ujian Nasional, meskipun untuk mata pelajaran bidang lain masih terdapat beberapa pendidik yang mengajar tidak sesuai dengan kualifikasinya dan menjadi tenaga rangkap dalam mengajar. Dari 16 orang pendidik di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin terdapat 7 orang pendidik yang telah tersertifikasi. Adapun kualifikasi pendidik yaitu S2 berjumlah 2 orang dan merupakan guru tetap/PNS, S1 berjumlah 11 orang terdiri dari 4 orang guru tetap/PNS dan 7 orang guru tidak tetap, 1 orang sarjana muda atau D3, D2 1 orang, dan SMA/ sederajat berjumlah 1 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

9. Keadaan Siswa

Peserta didik SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin seluruhnya berjumlah 189 orang peserta didik yang terdiri dari jumlah laki-laki 120 dan jumlah perempuan 69 dengan jumlah rombongan belajar ada 7 ruangan. Keadaan siswa serta pembagian kelas dan prestasi yang pernah diraih secara lebih rinci bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Keadaan Siswa/ Rombongan Belajar Tahun Pelajaran 2014/2015

No	Kelas	Rombongan Belajar	Siswa		Jumlah Siswa
			L	P	
1	VII	2 Kelas	24	26	50
2	VIII	3 Kelas	41	27	68
3	IX	3 Kelas	32	12	44
	Jumlah	7 Kelas	97	65	162

Tabel 4.2 Daftar Prestasi Siswa SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin

No	Jenis Pertandingan	Tingkat	Prestasi	Tahun
1	Lomba PMR Tingkat SLTP	Kota Banjarmasin	Juara I	2009
2	Pertandingan Futsal SLTP Milad IPM	Provinsi	Juara I	2009
3	Lomba Wide Game dan Dasa Dharma	Kota Banjarmasin	Juara II	2009
4	Lomba Yel-yel Pramuka	Kota Banjarmasin	Juara III	2009
5	Lomba Dasa Dharma	Kota Banjarmasin	Juara I	2010
6	Lomba Upacara	Kota Banjarmasin	Juara III	2010
7	Lomba Paskibra	Kota Banjarmasin	Harapan I	2010
8	Lomba PMR	Kota Banjarmasin	Juara I	2010
9	Olimpiyade Fisika Sekolah Muhammadiyah	Provinsi	Juara I	2010
10	Lomba Yel-yel Pramuka	Kota Banjarmasin	Juara II	2011
11	Lomba Wide Game	Kota Banjarmasin	Juara I	2011
12	Lomba Paskibra	Kota Banjarmasin	Harapan II	2011
13	Pencak Silat Tapak Suci Putra	Regional	Juara I, II	2012
14	Pencak Silat Tapak Suci Putri	Regional	Juara I	2012
15	Lomba pengucapan dasa Dharma	Kota Banjarmasin	Juara II	2012
16	Lomba Yel-yel	Kota Banjarmasin	Juara I	2012
17	Seni Bela Diri Tapak Suci	Provinsi	Juara I	2013
18	Olimpiyade Sains Biologi Ahmad Dahlan	Provinsi	Juara I	2013
19	Olimpiyade Sains Fisika Ahmad Dahlan	Provinsi	Juara II	2013
20	HW Adzan Putra	Provinsi	Juara I	2013
21	HW Wide Game Putra	Provinsi	Juara I	2013

Tabel daftar keadaan siswa dan daftar prestasi tersebut diatas menunjukkan SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin merupakan sekolah pilihan masyarakat perkapuran dan sekitarnya, selain itu pihak sekolah dalam hal ini SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk berprestasi mengasah kemampuan akademik dan kemampuan non kademiknya

baik di sekolah maupun diluar sekolah, dari daftar prestasi tersebut terlihat bahwa prestasi yang banyak diraih siswa dan menjadi unggulan adalah dibidang non akademik dibanding dengan prestasi akdemiknya dan pihak sekolah sangat mengapresiasi prestasi yang telah diraih siswa karena telah berusaha dengan keras mengharumkan nama sekolah.

10. Sarana dan Prasarana

SMP Muhammadiyah 4 Banjaramasin memiliki bangunan sekolah yang didirikan di areal seluas 4.560 m² dengan rincian luas tanah terbangun 910 m², luas tanah siap bangun 150 m² dan luas lantai atas siap bangun 100 m² dengan konstruksi bangunan semi permanen didirikan dari kayu, meskipun konstruksi bangunan sekolah belum permanen, fasilitas yang terdapat disekolah dapat dikatakan cukup memadai untuk mendukung kegiatan belajar mengajar dan mengalami banyak perkembangan.

Adapun sarana dan prasarana SMP Muhammadiyah 4 diantaranya: ruang kepala sekolah dan ruang tamu kepala sekolah, musholla, tempat wudhu, ruang guru dan ruang tamu, ruang tata usaha, ruang UKS, WC guru, WC siswa dan WC tamu, ruang kelas yang terdiri dari 7 ruang kelas, ruang BP, ruang seni dan Aula siswa, ruang Hizbul Wathan (HW), ruang perpustakaan, Lab. IPA, ruangan keterampilan, ruang Multimedia, lapangan Futsal dan lapangan basket. Sarana tersebut didukung pula dengan petugas keamanan sekolah 2 personil, sumber listrik dari PLN dan sumber air dari PDAM. Secara lebih jelasnya, keadaan sarana dan prasarana yang dimiliki SMP Muhammadiyah 4 dapat dilihat pada lampiran.

11. Ruang Belajar

Ruang belajar SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin berjumlah 7 ruangan yang dilengkapi dengan meja dan kursi guru, lemari administrasi kelas, meja dan kursi siswa, papan tulis white board, papan absen, papan madding kelas, kalender, kalender pendidikan, jadwal pelajaran, jam dinding, dua kipas angin gantung, gambar presiden dan wakil presiden, lambang negara, lambang pendiri Muhammadiyah K.H. Ahmad Dahlan, lambang Muhammadiyah, lambang tapak suci (silat Muhammadiyah) dan alat kebersihan kelas, alat peraga sekolah.

12. Struktur dan Muatan Kurikulum

Struktur dan muatan kurikulum SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin di buat oleh pihak sekolah bertujuan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan, untuk mengembangkan bakat dan potensi peserta didik dan mengakomodir potensi dan kekhasan daerah. Berdasarkan tujuan pengembangan kurikulum tersebut maka dibuatlah struktur dan muatan kurikulum sekolah dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum yaitu berpusat pada potensi, perkembangan kebutuhan dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya, relevan dengan kehidupan, tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah. Struktur dan muatan kurikulum sekolah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3 Struktur dan Muatan Kurikulum SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin

No	Komponen	Kelas dan Alokasi Waktu		
		VII	VIII	IX
A	Mata Pelajaran			
	1. Pendidikan Agama Islam	2	2	2
	2. Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2

	3. Bahasa Indonesia	5	5	5
	4. Bahasa Inggris	4	4	4
	5. Matematika	4	4	4
	6. Ilmu Pengetahuan Alam	4	4	4
	7. Ilmu Pengetahuan Sosial	6	6	6
	8. Seni Budaya	2	2	2
	9. Pendidikan Jasmani olahraga	3	3	3
	10. Keterampilan/Teknologi Informasi dan Komunikasi	2	2	2
	11. Kemuhimmadiyah	2	2	2
	12. Sejarah Islam	1	1	1
	13. Bimbingan Penyuluhan	1	1	1
B	Muatan Lokal			
	1. Bahasa Arab	2	2	2
	2. Alquran	2	2	2
	3. Tata Boga	2	2	2
C	Pengembangan Diri	2*)	2*)	2*)
	Jumlah	46	46	46

Struktur dan muatan kurikulum tersebut menunjukkan, Pengaturan beban belajar yang digunakan adalah sistem paket. Jumlah jam secara menyeluruh sebanyak 36 jam pelajaran, dengan pembagian jam setiap mata pelajaran seperti tertera dalam struktur kurikulum pengaturan beban belajar tersebut diatas mengacu pada ketentuan standar pengelolaan pendidik yang berlaku di satuan pendidikan. Adapun alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur sebesar 50% dari waktu kegiatan tatap muka dan untuk satu jam tatap muka jam pelajaran berjumlah 40 menit.

13. Ketuntasan Belajar

Penetapan kriteria ketuntasan belajar ditentukan secara bertahap dan berkelanjutan hal ini dilakukan sebagai upaya mencapai ketuntasan belajar ideal. Penetapan nilai KKM di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin dibuat

berdasarkan input nilai siswa, dan pertimbangan dari sarana prasarana pendukung yang ada di sekolah. Penetapan KKM SMP Muhammadiyah 4 secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Kriteria Ketuntasan Minimal

No	Komponen	Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM)		
		VII	VIII	IX
A	Mata Pelajaran			
	1. Pendidikan Agama Islam	75	75	75
	2. Pendidikan Kewarganegaraan	75	75	75
	3. Bahasa Indonesia	75	75	75
	4. Bahasa Inggris	75	75	75
	5. Matematika	75	75	75
	6. Ilmu Pengetahuan Alam	75	75	75
	7. Ilmu Pengetahuan Sosial	75	75	75
	8. Seni Budaya	75	75	75
	9. Pendidikan Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	75	75	75
	10. Keterampilan/Teknologi Informasi dan Komunikasi	75	75	75
	11. Kemuhimmadiyah	75	75	75
	12. Sejarah Islam	75	75	75
B	Muatan Lokal			
	1. Bahasa Arab	75	75	75
	2. Alquran	75	75	75
	3. Tata Boga	75	75	75

Penetapan nilai KKM SMP Muhammadiyah 4 tersebut diatas menjadi acuan bagi pendidik dalam menentukan standar penilaian bagi anak didik, berdasarkan pertimbangan berdasarkan input nilai siswa, dan pertimbangan dari sarana prasarana pendukung yang ada di sekolah Program remedial atau perbaikan wajib dilakukan bagi siswa yang belum mencapai KKM dalam kompetensi dasar. Bentuk kegiatan remedial bagi siswa dapat berupa tes, pelaksanaannya dapat dilakukan dalam pembelajaran atau di luar jam pembelajaran.

14. Sumber Dana Sekolah

Sumber dana SMP 4 Muhammadiyah Banjarmasin diperoleh dari beberapa sumber, diantaranya yaitu:

- a. SPP siswa kelas VII dan VIII Rp. 60.000,00; sedangkan SPP siswa kelas IX Rp. 50.000,00.
- b. Keringanan SPP siswa Rp. 30.000,00 diberikan bagi orang tua dari permohonan keringanan pembayaran SPP dan gratis bagi yang siswa tidak mampu dikarenakan orangtuanya berpenghasilan sangat rendah.
- c. Bantuan dana dari Bos APBD dan Bantuan dana dari Bos APBN
- d. Iuran dari kantin sekolah Rp.10.000,00 per hari
- e. Iuran dari penjual luar sekolah yang berjualan di lingkungan sekolah Rp. 2.500 per hari.

B. Penyajian Data

Data yang disajikan pada bagian ini adalah data hasil penelitian di lapangan yang dikumpulkan dengan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumenter. Data tersebut akan disajikan dalam bentuk uraian atau narasi.

Mengenai penyajian data ini, penulis kelompokkan sesuai dengan urutan perumusan masalah yang telah penulis buat sebelumnya, agar memudahkan dalam penyajian dan analisis data.

1. Keterampilan *Human Relation* (Jalinan Hubungan Baik Antar Manusia) dalam mengendalikan konflik kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin meliputi:

a. Hubungan kepala sekolah dengan para guru dan tata usaha

Data terkait dengan hubungan kepala sekolah dengan para guru dan tata usaha diperoleh melalui wawancara langsung kepada objek penelitian (kepala sekolah) yang kemudian dikuatkan dengan hasil wawancara kepada beberapa informan yang terkait dengan data yang sedang dicari, yakni para guru dan staf tata usaha SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.

Menurut pengakuan Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM. (Kepala Sekolah) “Hubungan antara Kepala Sekolah dengan guru sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis, saling menunjang dan melengkapi. baik dalam kondisi formal maupun informal”. Meskipun demikian, Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM juga mengakui akan keterbatasan yang beliau miliki sebagai manusia. Salah satu kesulitan dari pimpinan adalah semakin banyak bawahannya maka semakin sulit untuk memuaskan keinginan seluruh bawahannya. Hal ini disebabkan karena masing-masing orang memiliki rasa, cipta dan karsa yang tidak selamanya sama. Sebagai langkah alternatif untuk menghindari kemungkinan konflik yang terjadi akibat perbedaan karakteristik individu para guru dan staf tata usaha, Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM menekankan adanya kesamaan tujuan yang dimiliki oleh seluruh individu yang bernaung di bawah institusi sekolah yang beliau pimpin, yakni “Membentuk suasana sekolah yang edukatif dengan

mengutamakan kepentingan pendidikan siswa dan bersama-sama menghindari hal-hal yang dapat menghambat proses belajar mengajar siswa”.

Untuk menjaga agar hubungan antara Kepala Sekolah dengan guru tetap berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis serta saling menunjang dan melengkapi, kepala sekolah selalu mengutamakan asas kebersamaan dalam menentukan kebijakan dan tidak bersifat deskriminatif (terutama terhadap guru/staf yang berstatus non PNS), karena menurut Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM “Setiap pegawai yang masuk ke lingkungan sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin diberlakukan peraturan yang sama tanpa pandang bulu. Implikasi dari pelanggaran peraturan saja yang berbeda antara karyawan yang berstatus PNS dengan yang berstatus non PNS”. Tidak adanya pembedaan antara karyawan yang berstatus PNS dengan yang berstatus non PNS diharapkan dapat memperkecil kesenjangan antara keduanya.

Keharmonisan hubungan antara Kepala Sekolah dengan dewan guru dan staf tata usaha dibenarkan adanya oleh Ibu Ika Agustianti, SE (Kepala Tata Usaha). Menurut Ibu Ika Agustianti, SE “Kepala sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin termasuk kepala sekolah yang memimpin secara demokratis yang selalu mengedepankan kepentingan pendidikan siswa. Apabila terjadi perselisihan pendapat yang mengharuskan beliau turun langsung, beliau hanya terlibat secara proporsional sebagaimana fungsi beliau sebagai kepala sekolah dan memecahkan perselisihan pendapat secara kekeluargaan dengan target *win win solution*”.

Menurut Bapak Riduansyah, S.Pd(Guru Non PNS), “Hampir tidak pernah terdengar sintimen-sintimen pribadi yang muncul dari karyawan terkait dengan

gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini, baik yang bersifat terbuka atau ungkapan yang dilakukan secara sembunyi-sembunyi.”

Berdasarkan fakta-fakta di atas, diketahui bahwa hubungan antara kepala sekolah dengan dewan guru dan para karyawan sekolah sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis, saling menunjang dan melengkapi, baik dalam kondisi formal maupun informal.

b. Hubungan sesama guru baik yang PNS atau non PNS.

Hampir serupa dengan data sebelumnya, hubungan sesama guru baik yang berstatus PNS atau non PNS, sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis, saling menunjang dan melengkapi.

Menurut Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM, “Kesenjangan status antara guru PNS dengan guru non PNS pasti terjadi dan merupakan benih-benih yang kemungkinan bisa memicu konflik, baik yang bersifat personal ataupun konflik yang bersifat interpersonal. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sangatlah vital dalam hal ini. Kepala sekolah harus siaga dan tanggap terhadap isu deskriminasi yang muncul di kalangan karyawannya.

Menurut Bapak Riduansyah, S.Pd (guru non PNS), “Guru-guru yang belum PNS selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan sekolah, dalam pembentukan kepanitiaan pun para guru non PNS selalu dilibatkan.”

Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM menambahkan bahwa “Yang menjadi pembeda antara guru satu dengan guru lainnya bukanlah status kepegawaian yang dimiliki, melainkan jabatan fungsional guru tersebut dalam organisasi sekolah.”

Perselisihan yang pernah terjadi antara guru hanya terjadi pada hal-hal teknis saja, seperti waktu mengajar yang melewati batas sehingga memaknai waktu mengajar jam berikutnya, atau juga suasana kelas yang ribut sehingga mengganggu jalannya pembelajaran di kelas lainnya. Perselisihan-perselisihan tersebut telah terselesaikan dengan pemberian teguran dan pemahaman terhadap guru yang bersangkutan.

c. Hubungan sesama pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS

. Hubungan antara pegawai tata usaha, baik yang PNS atau non PNS juga sudah berjalan dengan harmonis. Konflik yang pernah terjadi adalah konflik yang terkait dengan *job description* masing-masing karyawan terutama yang bersifat operasional (pengetikan, penyusunan dan pencetakan) yang lebih banyak ditumpukan kepada karyawan honorer (non PNS). Konflik ini dimediasi oleh kepala sekolah melalui rapat internal dan diselesaikan dengan penentuan *job description* dengan batasan-batasan yang tegas dan proporsional bagi setiap karyawan.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Ibu Ika Agustianti, SE, menurut beliau “setiap pegawai tata usaha memiliki tugas masing-masing dan dilarang bagi setiap karyawan untuk melimpahkan tugasnya kepada karyawan lainnya, terutama dari yang PNS kepada yang non PNS kecuali sepengetahuan Kepala Tata Usaha dengan mempertimbangkan kesibukan pihak yang dilimpahkan tugas”.

Adapun menurut ibu Nor Aida Faizah (staf Tata Usaha non PNS) “selama ini tugas yang diberikan kepadanya masih tergolong sesuai dengan fungsinya

sebagai pegawai kearsipan, tidak ada penugasan yang masih di ranah tugas bidang lain.”

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, diketahui bahwa saat ini hubungan antara sesama pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis, saling menunjang dan melengkapi.

- d. Hubungan antar guru dengan pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS.

Hubungan antar guru dengan pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS juga sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis. Kepala sekolah membagikan alat-alat perkantoran (komputer, printer, kertas dan lain-lain) menjadi dua, yakni alat-alat perkantoran yang bisa dipergunakan secara umum dan alat-alat perkantoran yang khusus dipergunakan oleh staf tata usaha. Pembagian ini bertujuan agar tugas-tugas tata usaha tidak terganggu oleh pihak lain yang ingin menggunakan alat-alat perkantoran (komputer, printer, kertas dan lain-lain).

Hal ini dibenarkan oleh ibu Nor Aida Faizah (staf Tata Usaha non PNS). Saat ini setiap staf tata usaha memiliki komputer sendiri, meskipun beberapa printer masih digunakan secara bersama-sama. Akan tetapi printer yang digunakan oleh staf tata usaha bukanlah printer yang bisa digunakan oleh semua guru, karena semua guru mempunyai printer khusus yang boleh digunakan oleh semua guru dan karyawan (printer umum). Dengan demikian, fungsi tata usaha dapat dimaksimalkan dalam menginput dan mencetak data yang diperlukan dan

terhindar dari konflik dan gangguan dari aktivitas para guru dalam mencetak RPP, Silabus, rubrik dan lain-lain.

2. Data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian konflik oleh Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.
 - a. Pandangan dan sikap

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengendalian konflik oleh Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin adalah pandangan dan sikap kepala sekolah. Pandangan dan sikap yang bersifat netral dan mengutamakan kebersamaan serta menghindari sikap deskriminatif merupakan salah satu faktor penunjang dalam pengendalian konflik.

Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin tergolong pemimpin yang demokratis dan netral dalam menentukan kebijakan. Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin berpandangan bahwa setiap guru dan karyawan yang bekerja di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin sama-sama harus mematuhi segala aturan sekolah yang sudah disepakati bersama. Meskipun penindakan pegawai PNS dan non PNS berbeda karena statusnya, akan tetapi setiap tindak pelanggaran akan selalu ditindak tanpa memandang statusnya. Guru PNS yang sering terlambat atau tidak masuk kelas akan mendapat teguran dan pemotongan tunjangan, demikian pula dengan guru non PNS yang sering terlambat dan tidak masuk kelas, mereka akan diberikan teguran atau bahkan pemberhentian apabila dinilai tidak disiplin.

Dengan pandangan dan sikap yang demokratis dan netral dalam mengatasi setiap konflik, perselisihan yang terjadi pada setiap guru dan karyawan dapat

teratasi dengan baik dan mengembalikan hubungan antara setiap guru dan karyawan menjadi kembali harmonis.

b. Pengetahuan

Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin merupakan magister pada bidang manajemen, sehingga pengetahuan beliau tentang manajemen pendidikan tergolong mendalam dan dapat diandalkan dalam menghindari atau mengatasi konflik yang terjadi, baik konflik yang bersifat personal, kelompok atau konflik dengan pihak luar sekolah.

c. Pengalaman

Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin sudah menjabat sebagai kepala sekolah selama 8 Tahun 6 bulan (22 Juni 2006 – Desember 2014). Priode kepemimpinan ini tergolong cukup lama dan cukup berpengalaman, meskipun Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM baru pertama kali menjabat sebagai kepala sekolah (belum pernah sebelumnya), akan tetapi masa 8 tahun termasuk masa yang cukup untuk mempelajari teknik menghindari atau mengatasi konflik yang terjadi.

d. Situasi dan Kondisi

Berdasarkan pernyataan-pernyataan sebelumnya, situasi dan kondisi hubungan antara kepala sekolah, guru dan karyawan tergolong harmonis dan jarang terjadi konflik, sehingga apabila terjadi satu konflik, kepala sekolah bisa dengan fokus menanganinya (karena tidak banyak konflik yang harus ditangani). Dengan fokusnya kepala sekolah dalam menangani konflik, akhirnya konflik tidak menyebar atau berkepanjangan.

e. Dukungan lingkungan/kultur budaya

Kultur budaya yang dikembangkan oleh kepala sekolah adalah kultur budaya yang mengutamakan kebersamaan dan tidak bersifat deskriminatif, sehingga kultur tersebut dapat mengurangi risiko terjadinya konflik. Tujuan pembentukan kultur organisasi yang mengutamakan asas kebersamaan dan kekeluargaan merupakan salah satu upaya yang bertujuan agar tidak terjadi kesenjangan antara setiap individu yang berkerja di sekolah, karena apabila terjadi kesenjangan, maka konflik akan mudah muncul, baik karena faktor iri, atau disebabkan oleh faktor ego karena merasa lebih tinggi dari karyawan lainnya.

C. Analisis Data

Data yang telah disajikan pada bagian sebelumnya akan dianalisis dalam bentuk uraian atau narasi (deskriptif kualitatif). Mengenai analisis data ini, penulis kelompokkan sesuai dengan urutan penyajian data yang telah penulis buat sebelumnya sebagai berikut:

1. Keterampilan *Human Relation* (Jalinan Hubungan Baik Antar Manusia) dalam mengendalikan konflik kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin meliputi:
 - a. Hubungan kepala sekolah dengan para guru dan tata usaha

Berdasarkan penyajian data di atas, diketahui bahwa hubungan kepala sekolah dengan para guru dan tata usaha sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis, saling menunjang dan melengkapi, baik dalam kondisi formal maupun informal. Adapun terkait dengan perbedaan karakteristik individu para guru dan staf tata usaha, kepala sekolah menekankan adanya kesamaan tujuan yang dimiliki oleh seluruh individu yang bernaung di bawah institusi

sekolah yang beliau pimpin, yakni “Membentuk suasana sekolah yang edukatif dengan mengutamakan kepentingan pendidikan siswa dan bersama-sama menghindari hal-hal yang dapat menghambat proses belajar mengajar siswa”. Menetapkan atau menciptakan tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan salah satu langkah teoretis dalam menanggulangi konflik, yakni “Apabila konflik terjadi antara bawahan, atau kelompok kerja, maka yang dilakukan adalah menetapkan atau menciptakan tujuan bersama, yaitu tujuan yang sama-sama ingin dicapai oleh pihak yang bertikai atau tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan penetapan tujuan umum yang sama, diharapkan seluruh pihak akan menekan kepentingan individual demi tercapainya tujuan bersama, sehingga konflik dapat teratasi.

Untuk menjaga agar hubungan antara Kepala Sekolah dengan guru tetap berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis serta saling menunjang dan melengkapi, Kepala Sekolah selalu mengutamakan asas kebersamaan dalam menentukan kebijakan dan tidak bersifat diskriminatif (terutama terhadap guru/staf yang berstatus non PNS), karena menurut Bapak Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM “Setiap pegawai yang masuk ke lingkungan sekolah SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin diberlakukan peraturan yang sama tanpa pandang bulu. Implikasi dari pelanggaran peraturan saja yang berbeda antara karyawan yang berstatus PNS dengan yang berstatus non PNS”. Ketidakadilan perlakuan atau kebijakan sangat berpotensi terhadap konflik, oleh karena itu, sikap anti diskriminasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah sangat tepat dalam hal menghindari konflik yang kemungkinan terjadi.

Berdasarkan analisis di atas, diketahui bahwa hubungan antara kepala sekolah dengan dewan guru dan para karyawan sekolah sudah berjalan dan terjalin dengan baik, harmonis dan sinergis, saling menunjang dan melengkapi, baik dalam kondisi formal maupun informal.

b. Hubungan sesama guru baik yang PNS atau non PNS.

Pada penyajian data sebelumnya disebutkan bahwa kesenjangan status antara guru PNS dengan guru non PNS pasti terjadi dan merupakan benih-benih yang kemungkinan bisa memicu konflik, baik yang bersifat personal ataupun konflik yang bersifat interpersonal. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sangatlah vital dalam hal ini. Kepala sekolah harus siaga dan tanggap terhadap isu deskriminasi yang muncul di kalangan karyawannya. Deskriminasi dan perlakuan yang tidak adil merupakan salah satu pemicu yang sering menimbulkan konflik, hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan bahwa apabila sistem yang diberlakukan tidak adil, tidak memadai atau dianggap memihak, dalam artian menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lainnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan konflik.

c. Hubungan sesama pegawai tata usaha baik yang PNS atau non PNS

Berdasarkan penyajian data sebelumnya, diketahui bahwa hubungan antara pegawai tata usaha, baik yang PNS atau non PNS juga sudah berjalan dengan harmonis. Konflik yang pernah terjadi adalah konflik yang terkait dengan *job description* masing-masing karyawan terutama yang bersifat operasional (pengetikan, penyusunan dan pencetakan) yang lebih banyak ditumpukan kepada karyawan honorer (non PNS). Konflik ini dimediasi oleh kepala sekolah melalui

rapat internal dan diselesaikan dengan penentuan *job description* dengan batasan-batasan yang tegas dan proporsional bagi setiap karyawan. Tindakan kepala sekolah sudah sesuai dengan teori tentang penyebab konflik, yakni ketidakjelasan tanggung jawab atau yurisdiksi. Menurut Mc Gregor, salah satu asumsi yang dipegang oleh manajer yang tergolong dalam teori X adalah pegawai akan menghindari tanggung jawab dengan cara mencari jalan yang formal apabila hal itu memungkinkan, dengan kata lain, pegawai yang berstatus PNS akan melimpahkan tugas kepada pegawai yang berstatus honorer selama pelimpahan tersebut memungkinkan dan belum ada ketentuan pembagian tugas yang tegas.

2. Data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian konflik oleh Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin.

a. Pandangan dan sikap

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengendalian konflik oleh Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin adalah pandangan dan sikap kepala sekolah. Pandangan dan sikap yang bersifat netral dan mengutamakan kebersamaan serta menghindari sikap deskriminatif merupakan salah satu faktor penunjang dalam pengendalian konflik. Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin tergolong pemimpin yang demokratis dan netral dalam menentukan kebijakan. Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin berpandangan bahwa setiap guru dan karyawan yang bekerja di SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin sama-sama harus mematuhi segala aturan sekolah yang sudah disepakati bersama. Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya apabila sistem yang diberlakukan dianggap tidak adil,

tidak memadai atau dianggap memihak, dalam artian menguntungkan satu pihak dan merugikan pihak lainnya, maka hal ini akan dapat menimbulkan konflik.

Dengan pandangan dan sikap yang demokratis dan netral dalam mengatasi setiap konflik, perselisihan yang terjadi pada setiap guru dan karyawan dapat teratasi dengan baik dan mengembalikan hubungan antara setiap guru dan karyawan menjadi kembali harmonis.

b. Pengetahuan

Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin merupakan magister pada bidang manajemen, sehingga pengetahuan beliau tentang manajemen pendidikan tergolong mendalam dan dapat diandalkan dalam menghindari atau mengatasi konflik yang terjadi, baik konflik yang bersifat personal, kelompok atau konflik dengan pihak luar sekolah.

Keahlian atau kemampuan dasar yang dipelajari secara teoretis selama kuliah sudah cukup mendalam, yakni terkait dengan *technical skills* dan *human skills* yakni kecakapan spesifik tentang proses prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan dan kecakapan memimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerja sama dilingkungan kelompok yang dipimpinnya. Apabila dalam *technical skill* menunjukkan kecakapan yang berhubungan dengan barang, sebaliknya *human skills* menunjukkan keterampilan yang berkaitan dengan orang atau manusia diantaranya mampu mempengaruhi orang lain, mampu melihat dirinya sendiri atau sikapnya, mampu menciptakan suatu lingkungan di mana pemimpin dan

bawahannya merasa yakin, suasana memungkinkan harmonis dan produktif, mampu menjadi komunikator dan pemimpin yang efektif.

Penggunaan pengetahuan yang spesifik terutama menyangkut tentang kepegawaian juga harus dimiliki. Kepala sekolah juga harus punya pergaulan yang luas baik dengan atasannya, kepala sekolah lain, maupun pegawai yang dipimpinya. Tujuannya agar koordinasi dengan mereka dapat berjalan lancar dalam kegiatan operasional meningkatkan mutu pendidikan.

c. Pengalaman

Berdasarkan penyajian data sebelumnya, Kepala SMP Muhammadiyah 4 Banjarmasin sudah menjabat sebagai kepala sekolah selama 8 Tahun 6 bulan. Priode kepemimpinan ini tergolong cukup lama dan cukup berpengalaman, meskipun Muhtar Ahmadi, S.Pd, MM baru pertama kali menjabat sebagai kepala sekolah (belum pernah sebelumnya), akan tetapi masa 8 tahun termasuk masa yang cukup untuk mempelajari teknik menghindari atau mengatasi konflik yang terjadi. Pengalaman dapat membantu memperoleh pekerjaan yang sebelumnya tidak atau kurang baik dan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan dari yang sudah ada. Artinya pengalaman merupakan suatu proses yang dapat merubah sikap dan tingkah laku dan pengetahuan. Seorang kepala sekolah harus punya pengalaman yang cukup dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Karena dengan pengalaman itu, ia sudah memahami dan mengerti apa yang seharusnya dilakukan terutama yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam bidang kepegawaian, dengan pengalaman yang mempunyai (8 tahun) diharapkan kepala sekolah SMP

Muhammadiyah 4 Banjarmasin, sudah mampu mengenali kriteria-kriteria konflik yang kemungkinan terjadi dan cara mengatasinya.

d. Situasi dan Kondisi

Berdasarkan pernyataan-pernyataan sebelumnya, situasi dan kondisi hubungan antara kepala sekolah, guru dan karyawan tergolong harmonis dan jarang terjadi konflik, sehingga apabila terjadi satu konflik, kepala sekolah bisa dengan fokus menanganinya (karena tidak banyak konflik yang harus ditangani). Dengan fokusnya kepala sekolah dalam menangani konflik, akhirnya konflik tidak menyebar atau berkepanjangan.

e. Dukungan lingkungan/kultur budaya

Berdasarkan penyajian data di atas, kultur budaya yang dikembangkan oleh kepala sekolah adalah kultur budaya yang mengutamakan kebersamaan dan tidak bersifat deskriminatif, sehingga kultur tersebut dapat mengurangi risiko terjadinya konflik.

Tujuan pembentukan kultur organisasi yang mengutamakan asas kebersamaan dan kekeluargaan merupakan salah satu upaya yang bertujuan agar tidak terjadi kesenjangan antara setiap individu yang berkerja di sekolah, karena apabila terjadi kesenjangan, maka konflik akan mudah muncul, baik karena faktor iri, atau disebabkan oleh faktor ego karena merasa lebih tinggi dari karyawan lainnya.