

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENCIPTA IKLIM  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA DAN MOTIVASI GURU  
DI SMA MUJAHIDIN SURABAYA**

Oleh

**Moch Fikri**  
**NIM D93218091**



**Dosen Pembimbing I**

**Dr.H. Muh Khoirul Rifa'i, M.Pd.I**

**NIP: 198207122015031001**

**Dosen Pembimbing II**

**Dr. Arif Mansyuri, S.Pd.I, M.Pd**

**NIP: 197903302014111001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS UIN SUNAN AMPEL SURABAYA**

**2023**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini

NAMA : MOCH FIKRI

NIM : D93218091

JUDUL : PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENCIPTA IKLIM DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA DAN MOTIVASI GURU DI SMA  
MUJAHIDIN SURABAYA

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 08 Januari 2023

Pembuat pernyataan



**Moch Fikri**  
**D93218091**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : Moch Fikri

NIM : D93218091

Judul : Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya

Telah diperiksa dan disetujui untuk disajikan

Surabaya, 3 Januari 2023

**Pembimbing 1**



**Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I**

**NIP. 198207122015031001**

**Pembimbing 2**



**Dr. Arif Mansyuri, M.Pd**

**NIP. 197903302014111001**



**PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI**

Skripsi oleh Moch Fikri ini telah dipertahankan

Di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Universitan Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya,

Mengesahkan,

Dekan,



Prof. Dr. H. Muhammad Thohir, S.Ag., M.Pd.

NIP. 197407251998031001

Penguji I

Machfud Bachtivar, M.Pd.I.

NIP. 197704092008011007

Penguji II

Ahmad Fauzi, M.Pd.

NIP. 197905262014111001

Pembimbing I

Dr. H. Muh Khoirul Rifa'i, M.Pd.I.

NIP: 198207122015031001

Pembimbing II

Dr. Arif Mansyuri, S.Pd.I, M.Pd.

NIP: 197903302014111001

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Moch Fikri  
NIM : D93218091  
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam  
E-mail address : moch.fikri0302@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

**Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim di SMA Mujahidin Surabaya dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Surabaya 2023

Penulis



(Moch Fikri)

## ABSTRAK

**Moch Fikri (D93218091), 2023, Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin, Dosen Pembimbing I Dr. H. Muh. Khoirul Rifa'i, M.Pd.I., Dosen Pembimbing II Dr. Arif Mansyuri, S.Pd.I., M.Pd.**

Penelitian ini difokuskan pada Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya, dengan rumusan masalah sebagai berikut: (1) Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim. (2) Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru. (3) Urgensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan teknik penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini didapatkan dari Observasi, Wawancara dan Dokumentasi, dengan informan yang terdiri atas Kepala Sekolah, Pendidik, Tenaga Kependidikan serta Siswa. Dengan menggunakan analisis data yang terdiri atas reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim sekolah di SMA Mujahidin Surabaya dipengaruhi oleh beberapa hal yang meliputi (1) Penempatan personalia, (2) Pembinaan hubungan dan komunikasi, (3) Dinamika guru, (4) Penyelesaian konflik, (5) Penghimpunan dan pemanfaatan informasi, (6) Pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja dan lingkungan belajar. Dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah dengan meningkatkan kinerja guru dengan cara mengikuti pelatihan, selanjutnya kepala sekolah juga menciptakan hubungan harmonis antar sesama rekan pendidik. Diharapkan kepala sekolah dapat mempertahankan kinerjanya sebagai pencipta iklim guna memberikan kenyamanan kepada warga sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan sarana dan prasarana pendukung proses pembelajaran dan tetap menerapkan sistem kekeluargaan. Pendidik agar tetap menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan hati ikhlas semata-mata karena Allah, meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja, meningkatkan kemampuan yang dimiliki serta membangun hubungan yang harmonis untuk peserta didik.

Kata Kunci : Kepala sekolah, pencipta iklim, peran kepala sekolah, kinerja guru, motivasi guru,

## Daftar Isi

### Contents

<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Fokus Penelitian</b> .....	9
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	9
<b>D. Manfaat Penelitian</b> .....	10
<b>E. Definisi Konseptual</b> .....	11
<b>F. Penelitian Terdahulu</b> .....	15
<b>G. Sistematika Pembahasan</b> .....	20
<b>BAB II</b> .....	21
<b>Tinjauan Pustaka</b> .....	21
<b>A. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim</b> .....	21
1. Pengertian Kepala Sekolah .....	21
2. Kualifikasi dan Kompetensi Umum.....	23
3. Tugas dan peran kepala sekolah.....	30
4. Kepala Sekolah sebagai pencipta iklim.....	34
<b>B. Meningkatkan Kinerja Guru dan Motivasi Guru</b> .....	42
<b>1. Kinerja Guru</b> .....	42
a. Pengertian .....	42
b. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru .....	43
c. Standart Kinerja guru .....	44
<b>2. Motivasi</b> .....	45
a. Pengertian .....	45
b. Teori Motivai .....	47
c. Teknik Motivasi .....	55
d. Bentuk bentuk Motivasi .....	56
<b>C. Urgensi antara Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dengan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya</b> .....	57
<b>BAB III</b> .....	60
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	60
<b>A. Jenis Penelitian</b> .....	60
<b>B. Kehadiran Peneliti</b> .....	61
<b>C. Lokasi dan waktu Penelitian</b> .....	62
<b>D. Sumber data</b> .....	62



<b>E. Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>64</b>
<b>F. Analisis Data.....</b>	<b>68</b>
<b>G. Keabsahan Data .....</b>	<b>70</b>
<b>H. Pedoman penelitian.....</b>	<b>72</b>
<b>BAB IV.....</b>	<b>78</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>78</b>
<b>A. Deskripsi Subjek .....</b>	<b>78</b>
1. Gambaran Umum SMA Mujahidin Surabaya.....	78
2. Sejarah singkat SMA Mujahidin Surabaya.....	79
<b>B. Deskripsi Hasil Penelitian .....</b>	<b>85</b>
1. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim di SMA Mujahidin Surabaya.....	85
2. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya.....	95
3. Urgensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dengan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya .....	105
<b>C. Pembahasan.....</b>	<b>107</b>
1. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim di SMA Mujahidin Surabaya.....	107
2. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru	117
3. Uregensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru .....	125
<b>BAB V .....</b>	<b>126</b>
<b>Kesimpulan dan Saran .....</b>	<b>126</b>
<b>A. Kesimpulan.....</b>	<b>126</b>
<b>B. Saran .....</b>	<b>127</b>
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>128</b>

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Adanya banyak perubahan dimasyarakat serta krisis multidimensional yang telah lama melanda Indonesia mengakibatkan susahny menemukan pemimpin ideal yang mempunyai komitmen penuh terhadap tugas serta tanggung jawabnya. Dalam dunia pendidikan tidak banyaknya pemimpin yang belum cukup kompeten untuk menjadi sosok pemimpin dikarenakan belum memiliki visi dan misi serta tujuan yang jelas mengenai Lembaga pendidikan yang dipimpinya. Kondisi ini telah mengakibatkan buruknya iklim serta budaya sekolah yang nantinya akan menimbulkan banyak konflik negative serta membuat individu yang dipimpinya menjadi stress. Hal ini tentu saja memerlukan penanganan yang serius guna membangun sekolah dengan iklim kondusif.<sup>1</sup>

Sebagai komponen penting dalam organisasi sekolah, kepala sekolah diwajibkan memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Hal ini diperlukan karena dalam era disentralisasi pendidikan saat ini, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin, pendidik, pembawa perubahan, inisiasi serta pemegang kantor. Kepala sekolah dituntut untuk mandiri dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya.

Secara yuridis peranan kepala sekolah diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 mengenai Pedoman Penugasaan guru sebagai kepala sekolah adalah **EMASLEC** yang merupakan singkatan dari *Educator* (pendidik), *Manager* (pengelola), *Administrator* (pengadministrasian), *Supervisor* (penyelia), *Leadar* (pemimpin), *Enterprenuer* (pengusaha) dan *Climate Maker* (pencipta

---

<sup>1</sup> Patni Ninghardjanti<sup>3</sup> Istiqomah Widiastuti<sup>1</sup>, Wiedy Murtini<sup>2</sup>, 'PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM KERJA KONDUSIF BAGI GURU DI SMA NEGERI 5 SURAKARTA', *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran Volume 3, No 1*, 3.Februari 2019 (2019), 1–14.

iklim). Semenjak berlakunya kepmendiknas tersebut maka peranan kepala sekolah sebagai EMASLIM (*Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Inovator dan Motivator*) dinyatakan tidak berlaku lagi.<sup>2</sup>

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 telah diperkuat oleh Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 40 tahun 2021 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Guru yang nantinya akan diangkat menjadi kepala sekolah mempunyai beberapa kriteria yang harus dipenuhi untuk bisa menjadi kepala sekolah.<sup>3</sup>

Maka dari itu, kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan disuatu satuan pendidikan mempunyai tanggung jawab dan wewenang terhadap berkembangnya suatu sekolah. Kepala sekolah harus terus mengupayakan untuk mempunyai kemampuan yang berhubungan dengan manajemen sekolah maupun kepemimpinan, hal ini bertujuan untuk memajukan dan mengembangkan sekolah secara produktif, mandiri, efektif, akuntabel dan efisien.<sup>4</sup> Kepemimpinan kepala sekolah menjadi sangat diperlukan karena diperlukan untuk mengatur mobilisasi sumber daya yang terdapat pada suatu lembaga pendidikan yang berkaitan dengan program perencanaan sampai evaluasi kegiatan sekolah, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan kerja, sarana serta sumber belajar, keuangan, pelayanan siswa, serta hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar lingkungan. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori utama yang saling bergantung antara satu dengan yang lainnya, empat kategori ini adalah kepribadian,

---

<sup>2</sup> Bradley Setiyadi and Moni Lukita, 'Fungsi Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja', *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 5.2 (2020),132 .

<sup>3</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 40 tahun 2021, "Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah" diakses pada 16 Januari 2023

<sup>4</sup> Ibid

pemahaman dan penguasaan mengenai tujuan pendidikan, pengetahuan dan mempunyai keterampilan professional.<sup>5</sup>

Dalam menjalankan perannya kepala sekolah serta para warga sekolah harus senantiasa aktif dalam berkomunikasi serta berkoordinasi dalam interaksi yang terjadi di sekolah guna mewujudkan tujuan dari sekolah itu sendiri. Agar hal tersebut bisa berjalan dengan baik baik kepala sekolah maupun warga sekolah yang lain (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta warga sekolah yang lain) harus berada dalam kondisi lingkungan atau iklim yang kondusif.

Guna meningkatkan kinerja dan motivasi guru, peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim sangat dibutuhkan. Dengan adanya iklim kerjanya positif dan baik akan membuat para pendidik nyaman dan secara tidak langsung akan membuat kinerja dan motivasi guru meningkat sesuai dengan keinginan hati dan akan bertanggung jawab terhadap tugas yang seharusnya dikerjakan

Iklim kerja yang kondusif sangat diperlukan oleh pendidik, hal ini dikarenakan guru merupakan faktor sentral dalam sistem pembelajaran di sekolah. Semua komponen pendidikan mulai dari kurikulum, sarana dan prasarana, biaya, dan lain sebagainya tidak akan berarti apabila pendidik tidak bekerja secara maksimal. Guna mendukung kerja pendidik yang maksimal maka diperlukan iklim sekolah yang dirasa baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Iklim kerja sendiri terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik.

Dengan memenuhi sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan pembelajaran, kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah atau madrasah juga harus membuat serangkaian mekanisme kerja. Mekanisme kerja ini diperlukan agar para pendidik dan tenaga kependidikan dapat dengan mudah memahami tugas dan tanggung jawab masing-

---

<sup>5</sup> A Jauhar Fuad, *Islamic Moderation in The NKRI Frame, International Conference of Social Science Studies and Sustainability Issues (IC3SI)*, 2019, HLM 21.

masing, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif dan memunculkan rasa motivasi bagi para pendidik dan tenaga pendidikan. Hal selanjutnya yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah adalah membangun rasa kekeluargaan yang baik antar para warga yang ada di sekolah mulai dari pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik hingga penjaga kebun atau kantin yang ada di suatu sekolah, membangun komunikasi yang baik selain akan menciptakan keharmonisan namun juga dapat membangun suatu moral budaya sekolah yang baik yang berupa senyum, sapa, salam, santun dan rasa keterbukaan.

Salah satu fungsi kepemimpinan kepala sekolah ini adalah menciptakan iklim kerja yang memberikan kenyamanan untuk para pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini dikarekan dengan adanya iklim kerja yang nyaman untuk para pendidik dan tenaga kependidikan akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan hubungan interpersonal dan mempengaruhi kinerja organisasi antara warga sekolah baik itu pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik maupun masyarakat yang berada disekitar sekolah maupun lembaga pendidikan lainnya.<sup>6</sup> Iklim kerja merupakan hal hal yang berkaitan dengan keamanan dalam bekerja, motivasi untuk selalu memberikan performa yang terbaik, hubungan baik antar rekan kerja, keamanan antar pekerja, pengakuan atas kinerja baik serta partisipasinya dalam proses pengambilan keputusan.<sup>7</sup>

Guru atau pendidik merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam dunia pendidikan yang mesti senantiasa berperan aktif serta mampu menempatkan diri sebagai tenaga yang profesional berdasarkan dengan apa yang diinginkan oleh konsumen yang semakin berkembang. Seiring berkembangnya zaman pendidik tidak hanya berperan sebagai seorang pengajar yang hanya melakukan tranfer pengetahuan umum namun juga harus dapat berperan sebagai pendidik yang dapat melakukan tranfer nilai moral yang

---

<sup>6</sup> P. F. Sholihah, D. Santoso & J. Widodo. "Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2017/2018". *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, vol.2, no.5, 2018, hlm.27

<sup>7</sup> Bradley Setiyadi and Moni Lukita, 'Fungsi Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja', *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 5.2 (2020),133 .



berlaku dalam masyarakat sekaligus menjadi pembimbing yang mampu memberikan arahan serta bimbingan kepada siswa dalam belajar.<sup>8</sup> Maka dari itu sebagai guru serta sebagai seorang pendidik harus mampu menggunakan kemajuan teknologi yang tersedia guna menambah kegembiraan serta minat siswa dalam mengikuti pelajaran. Guru juga diharapkan dapat mendorong para peserta didik untuk mengolala tata cara berfikir secara kompleks.<sup>9</sup>

Seorang pendidik tentu memiliki tugas yang sangat banyak dan tanggung jawab yang sangat besar. Tugas yang ada bukan hanya mengajar di kelas namun juga harus melatih peserta didik dan mampu mengembangkan keterampilan yang dimiliki oleh peserta didik. Selain itu para pendidik juga mempunyai tanggung jawab dalam merumuskan formula baru serta mengembangkannya sesuai dengan berkembangnya zaman.

Karena pada dasarnya seorang pendidik itu merupakan salah satu unsur yang penting dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah, selain itu pendidik juga merupakan panutan bagi peserta didik yang tidak hanya mengajar dan mentranfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik namun tugas dan peran seorang pendidik lebih dari itu. Yakni dengan mendorong potensi yang dimiliki peserta didik, mengembangkan alternatif lainnya serta memfasilitasi peserta didik dalam belajar.

Perlu diketahui bahwasannya kualitas pendidikan akan mempengaruhi kualitas dan kecerdasan suatu bangsa. Suatu negara yang maju mempunyai metode pengajaran yang baik, metode pengajaran yang baik juga berasal dari kualitas seorang pendidik yang baik juga. Jadi pendidik merupakan salah satu factor kunci dari mutu pendidikan dan kemajuan suatu bangsa atau negara. Negara atau bangsa yang kurang memperhatikan tenaga

---

<sup>8</sup> Tanzil Yusuf, Gita Suci, "Penagruh Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Penajam Paser Utara", *Geoekonomi* ISSN 2503-4790 July, 2016, 121.

<sup>9</sup> Sandra Joanne Pylee, "The Instructional Leadership Role Of the Principal in Independent Schools:Towards 21<sup>ST</sup> Century Classrooms", *Education Management:Univercity of South Africa*, February, 2017

pendidikannya akan sangat sulit menjadi negara yang maju hal ini dikarenakan kualitas dari generasi yang akan datang ditentukan oleh pendidik yang memberi pengajaran<sup>10</sup>

Kinerja merupakan tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan atau tindakan. Pendapat lain menyebutkan bahwa kinerja merupakan nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi dalam suatu pekerjaan, baik secara positif maupun secara negative terhadap hal yang menjadi tujuan dari suatu organisasi. Hal ini senadan dengan apa yang disampaikan oleh Ivancevich bahwasannya kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai kaitan kuat dengan tujuan dari strategi organisasi, keuasaan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.<sup>11</sup>

Kinerja guru adalah hasil yang didapatkan dari sebuah proses yang telah dilewati oleh pendidik atau guru dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan pada pendidik berdasarkan atas pengalaman yang dimiliki, kesungguhan dalam menjalkan tugasnya serta penggunaan waktu. Dengan demikian kinerja guru dapat diartikan lebih mengarah pada perilaku seorang pendidik dalam menjalakan tugas-tugasnya sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik kepada peserta didik yang dituju. Kinerja guru juga dapat disebut sebagai wujud perilaku suatu individu maupun organisasi yang berorientasi dengan prestasi yang didapatkan, wujud dari perilaku yang ditampilkan oleh suatu individu kepada organisasi ini merupakan hasil yang telah didapatkan atas sebuah tanggung jawab yang telah diberikan yang memberikan manfaat kepada organisasi tersebut, hasil dari pekerjaan tersebut dapat disebut dengan pencapaian individu dalam organisasi.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Kerja Terhadap and others, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 2 Kota Bekasi 1)' jurnal tesis, hlm 2 .

<sup>11</sup> Kerja Terhadap and others, 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 2 Kota Bekasi 1)' jurnal tesis, hlm 2 .

<sup>12</sup> Bungawan, & Syaifudin, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap kinerja guru SMKN 7 Makasar", *Competitiveness*, vol.10.No.2, hlm.31

Keberhasilan dari suatu organisasi ataupun lembaga pendidikan dipengaruhi oleh beberapa factor tak terkecuali motivasi, motivasi bahkan merupakan salah satu factor yang menentukan guna menuju keefektifan kerja suatu individu, motivasi juga sering dikatakan sebagai suatu penggerak dan pengarah seorang individu dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Motivasi dapat diberikan dengan cara pengaturan lingkungan fisik pekerjaan, suasana yang berlaku di tempat bekerja, disiplin diri, dorongan, penghargaan yang di berikan pada karyawan yang berprestasi, serta kemudahan akses dalam menyediakan berbagai sumber belajar.<sup>13</sup>

Motivasi merupakan suatu perasaan tertentu yang berasal dari dalam pribadi individu yang dapat memberikan dorongan terhadap individu tersebut guna melakukan berbagai macam kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi bisa diartikan motivasi merupakan kondisi psikologi yang mendorong suatu individu untuk melakukan usaha yang membuat tujuannya tercapai. Motivasi sering kali muncu di karenakan suatu kebutuhan, seorang individu akan terdorong untuk melakukan keegiatan apabila merasa dirinya terdapat kebutuhan. Nantinya kebutuhan ini akan menimbulkan ketegangan bagi individu yang merasakannya dan akan hilang dengan sendirinya apabila kebutuhan tersebut dipenuhi.<sup>14</sup>

Manusia sebagai makhluk sosial akan senantiasa membutuhkan manusia lain, karena pada sejatinya manusia senantiasa berupaya untuk mendapatkan apa yang diinginkan namun mendapatkan hal yang diinginkan manusia diperlukan dorongan yang berasal dari individu tersebut maupun dorongan dari manusia lain untuk mewujudkan apa yang telah menjadi tujuan hidup. Pemeberiaan motivasi yang dilakukan secara benar dapat meningkatkan daya juang, meningkatkan semangat serta menyebabkan timbul gairah.

---

<sup>13</sup> Makmur Sembiring Sembiring, 'Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah Dan Metode Pembelajaran Terhadap Motivasi Mengajar Guru Di SMP Negeri 1 Tigabinanga', *Best Journal (Biology Education, Sains and Technology)*, 1.2 (2018), 91–99 .

<sup>14</sup> Kholifatul Azizah Mukhtar, 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kreativitas Guru Mtsn Se-Kabupaten Madiun', *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1.1 (2020), 9–23.

Dengan meningkatnya gairah serta kemauan dalam proses pemenuhan kebutuhan ini yang nantinya akan menyebabkan hasil pekerjaan menjadi maksimal, sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas seorang individu dalam bekerja.<sup>15</sup>

Motivasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya merupakan hal yang berhubungan dengan apa yang menjadi keinginan dari dalam diri setiap individu, harapan dan berbagai tujuan yang hendak dicapainya. Hal ini lah yang nantinya akan berpengaruh pada setiap perilaku dan sikap seorang pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Mengacu pada hasil observasi awal yang telah dilakukan, dari segi lingkungan fisik di SMA Mujahidin Surabaya sudah terlihat baik dalam menciptakan kondisi iklim kerja yang kondusif. Hal ini dapat dilihat dari sarana dan prasarana yang cukup memadai, bangunan sekolah yang senantiasa diperbaiki ketika terjadi kerusakan, penataan ruang kelas yang baik, suasana kelas yang sejuk. Apabila dilihat secara non fisik iklim kerja di SMA Mujahidin Surabaya, walaupun secara fisik maupun non fisik iklim sekolah di SMA Mujahidin Surabaya tergolong kondusif namun terkadang terdapat beberapa masalah yang terjadi seperti adanya beberapa pendidik yang masih menggunakan metode yang sama ketika pembelajaran serta masih adanya pendidik yang dinilai kurang royal, namun walaupun demikian sekolah telah melakukan upaya untuk menumbuhkan rasa loyal pada seluruh warga sekolah dengan pengenalan identitas sekolah, pengenalan visi, misi serta tujuan sekolah yang bisa dilihat ketika akan memasuki SMA Mujahidin Surabaya, selain itu SMA Mujahidin ini mempunyai beberapa kegiatan keagamaan seperti sholat dhuha berjamaah, sholat wajib serta jumat yang dilakukan dilingkungan sekolah, hafalan juz 28, latihan tausyiah yang dilakukan setiap hari senin setelah sholat dhuhur, pengajian keliling yang dilakukan dirumah siswa, hafalan hadist arbain dan juga pembacaan Al-Quran

---

<sup>15</sup> Makmum, "Psikologi Pendidikan" (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2005), hlm.56



sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai. Kegiatan ini mulai dilakukan sejak 2014 dan masih dilakukan hingga saat ini.<sup>16</sup> Tentu tidak mudah bagi kepala sekolah guna memastikan pendidik maupun peserta didik guna melaksanakan kegiatan tersebut selama kurang lebih delapan tahun.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin meneliti peran kepalasekolah dalam menciptakan iklim yang menyenangkan bagi guru sehingga dapat meningkatkan kinerja dan motivasi guru yang akan dikemas dalam judul penelitian “Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai Pencipta Iklim di SMA Mujahidin Surabaya?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya?
3. Mengapa kepala sekolah perlu menjalankan peran sebagai pencipta iklim dengan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

Atas dasar permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala sekolah sebagai Pencipta Iklim di SMA Mujahidin Surabaya
2. Menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya

---

<sup>16</sup> Studi dokumentasi sekolah pada tanggal 24/03/2022

3. Menganalisis dan mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dengan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini mampu memberikan manfaat yang berupa pengetahuan serta informasi terutama kepada para akademisi pada program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI), di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya khususnya mengenai Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat membantu akademisi lain untuk dijadikan sebagai referensi dalam melaksanakan penelitian sejenis.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki manfaat praktis yang digunakan oleh peneliti sebagai syarat yang harus dipenuhi oleh mahasiswa Strata 1 sebagai tugas akhir pada program studi manajemen pendidikan islam, fakultas tarbiyah dan keguruan universitas islam negeri sunan ampel Surabaya. Dalam penelitian ini penulis juga dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pandangan baru mengenai Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya

###### b. Bagi Madrasah yang di teliti

Penelitian ini bermanfaat bagi sekolah yang di teliti adalah penelitian ini dapat diharapkan dapat memberikan sumbangsih pengetahuan dan wawasan keilmuan yang dapat membangun untuk SMA Mujahidin Surabaya mengenai Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi guru.

c. Bagi Universitas

Bagi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel ini manfaat yang di peroleh adalah penelitian ini dapat di gunakan sebagai sumber referensi dalam mengembangkan pengetahuan mengenai Manajemen Pendidikan Islam.

### **E. Definisi Konseptual**

Definisi Konseptual sendiri merupakan beberapa istilah yang ada dalam penelitian ini. memiliki tujuan agar supaya para pembaca dapat dengan mudah memahami alur dari penelitian ini dan untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam menerjemahkan istilah yang mempunyai kaitan dengan judul penelitian. Berdasarkan judul penelitian yaitu “Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya”. Maka dari itu definisi konseptual yang di gunakan adalah sebagai berikut:

1. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim

Kepala sekolah merupakan individu yang mempunyai tanggung jawab dalam penyelenggaraan proses pendidikan yang ada dalam suatu sekolah mulai dari kegiatan belajar mengajar, proses administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan kependidikan hingga pemdayagunaan serta pemeliharaan dari sarana dan prasarana yang ada dalam sekolah.

Kepala sekolah mempunyai banyak peran salah satunya adalah sebagai pencipta iklim yang dimaksud disini adalah kepala sekolah harus menciptakan budaya dan iklim kerja yang nyaman baik bagi tenaga pendidik dan kependidikan atau pun bagi peserta didik, karena dengan adanya iklim kerja yang kondusif atau lebih tenang

maka akan membuat proses belajar mengajar yang terjadi disuatu sekolah akan terwujud secara efektif dan efisien.<sup>17</sup>

Iklm kerja dalam sekolah ini merupakan suatu interaksi yang terjadi antara individu dengan individu yang lain yang terdapat disuatu lingkungan sekolah, baik interaksi itu dating dari pemimpin atau kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik itu sendiri.

Iklm sekolah mempunyai keterkaitan dengan aspek kemanusiaan, yang mana mempunyai arti bahwasannya kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk membina serta memperhatikan sebuah iklm sekolah ini sangat penting untuk dilakukan, factor lain yang membuat pentingnya menjaga dan memperhatikan sebuah iklm sekolah ini secara tidak langsung dapat menjunjung martabak kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, karyawan hingga peserta didik.<sup>18</sup>

Peran kepala sekolah dalam menciptakan iklm terbagi menjadi beberapa bagian yakni peran hubungan antar perseorangan, peran yang berhubungan dengan peran manajerial, peran pengambilan keputusan partisipatif serta peran pengelolah infomasi (*informasional*). Dalam menciptakan iklm kondusif di sekolah ada beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya gaya kepemimpinan situasional, komunikasi dan hubungan dalam organisasi terbuka, rasa tanggung jawab dalam berorganisasi, struktur organisasi yang sederhana serta lingkungan organisasi yang mendukung.<sup>19</sup>

Jadi yang dimaksud dalam penelitian ini peran kepala sekolah sebagai pencipta iklm merupakan upaya yang dimunculkan oleh kepala sekolah untuk menciptakan keadaan atau lingkungan sekolah yang dapat dirasakan, dilihat maupun dipikirkan

---

<sup>17</sup> Nurul Ajima Ritonga, 'Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklm Kerja Yang Kondusif Di SD IT Ummi Aida Medan', *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1.1 (2020), 43–55 <<https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.24>>.

<sup>18</sup> M. Wahyuningrum, 'Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklm Sekolah Di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial)', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4.2 (2008), 62–78.

<sup>19</sup> Istiqomah Widiastuti1, Wiedy Murtini2.



baik secara langsung maupun tidak langsung baik itu oleh pendidik, tenaga pendidik, peserta didik maupun warga sekolah lainnya

## 2. Kinerja Guru

Guru merupakan salah satu pemegang peran penting dalam proses pembangunan pendidikan khususnya bagi yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Guru atau tenaga pendidik mempunyai peran dalam kesuksesan peserta didik, terutama yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.

Sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar, guru juga mempunyai posisi yang sangat vital serta dapat menentukan sebuah proses pembelajaran, hal ini bukan tanpa alasan karena pada dasarnya seorang pendidik harus merancang, melaksanakan dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Seorang pendidik juga mempunyai kedudukan yang sentral dalam meningkatkan proses pembelajaran karena pendidik merupakan seorang yang secara langsung berinteraksi dengan peserta didik.<sup>20</sup>

Kinerja guru merupakan suatu penampilan perilaku kerja dari seorang pendidik yang diketahui dari keleluasaan gerak, ritme ketika proses belajar mengajar dan urutan materi pembelajaran yang digunakan sebagai bahan ajar yang telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sehingga dapat memenuhi hasil yang memenuhi syarat dan berkualitas. Kinerja juga dapat disamakan dengan efektivitas, daya guna ataupun produktivitas. Kinerja guru mengacu pada suatu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh guru dalam melaksanakan proses pembelajaran baik itu dilakukan didalam sekolah maupun yang dilakukan diluar sekolah.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Syaifuddin Nurdin dan M basyirudin Usman, "Guru Profesional dan Implementasi kurikulum, (Jakarta, Ciputat Press, 2007) hlm.20

<sup>21</sup> Ibid, hlm.24

Menurut Hamzah B. Uno untuk melakukan penilaian terhadap kinerja guru di perlukan indicator dalam setiap aspek kinerja yang meliputi beberapa hal di antaranya:

- a. Kualitas Kerja yang indikatornya meliputi pembuatan perencanaan program pengajaran, pemahaman pendidik dalam menguasai bahan pembelajaran yang nantinya diajarkan pada peserta didik dan cara penilaian pendidik terhadap kemajuan belajar peserta didik.
- b. Kecepatan ataupun ketepatan kerja yang indikatornya meliputi bagaimana cara agar program yang telah disusun selesai sesuai dengan waktu yang di tentukan oleh kalender akademik
- c. Inisiatif dalam bekerja yang indikatornya meliputi penggunaan media pembelajaran yang variatif yang bertujuan untuk tidak membuat para peserta didik dalam mengikuti setiap kegiatan pembelajaran.<sup>22</sup>

Guna mengetahui kinerja dari masing masing pendidik maka seorang kepala sekolah selaku pemimpin harus menetapkan standart kinerja bagi para pendidik, yang berfungsi sebagai tolak ukur atau sebuah perbandingan yang nantinya digunakan untuk menentukan antara hal yang harus dilakukan dengan hal yang diharapkan oleh kepala sekolah.

Jadi kinerja guru merupakan proses yang ditampilkan guru selama proses pembelajaran berlangsung, yang dimulai dari proses perencanaan, urutan materi yang disampaikan, keleluasaan guru dalam mengerti materi yang disampaikan hingga masuk proses penilaian atau evaluasi.

### 3. Motivasi guru

Motivasi sering kali dianggap sebagai energi dalam diri seseorang yang di tandai oleh munculnya perasaan nyaman dan biasanya diawali dengan respon individu

---

<sup>22</sup> Hamzah, B. Uno, "Profesi Kependidikan", Jakarta: Bumi Aksara, 2011

terhadap suatu tujuan. Motivasi sendiri berasal dari kata *movere* yang berarti menggerakkan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwasannya motivasi merupakan sebuah dorongan yang ada dan dirasakan oleh seorang individu untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Motivasi merupakan tingkah laku seorang individu dipengaruhi dan juga dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan serta keputusan yang diambil. Biasanya rangsangan diperoleh dari keinginan pribadi (*Internal*) ataupun keinginan dari luar (*eksternal*). nantinya hal ini akan mengakibatkan munculnya motif atau motivasi yang mendorong orang lain untuk beraktivitas guna mendapatkan apa kebutuhan dan juga kepuasan dari hasil kerjanya.<sup>23</sup>

Jadi motivasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar individu yang disebabkan naluri alami ataupun terdapat rangsangan-rangsangan tertentu yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak.

## **F. Penelitian Terdahulu**

Keaslian penelitian digunakan oleh peneliti sebagai acuan serta bahan pertimbangan peneliti. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pelengkap dari sudut pandang yang berbeda. Dalam tema penelitian ini penulis menemukan tiga penelitian terdahulu yang dapat bermanfaat untuk menunjukkan tingkat keaslian dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang berjudul “Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim (*Climate Creator*) dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya.

1. Skripsi yang berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Kerja dalam

---

<sup>23</sup> Hamzah B.Uno, “Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan”, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011), h.3

Meningkatkan Etos Kerja Guru di SMP Islam Azizi Medan”, yang disusun mahasiswa yang bernama Azalia Malika dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan tahun 2019.

Teori dalam penelitian ini menggunakan teori dari buku E.Mulyasa menyatakan bahwa dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah perlu menerapkan beberapa prinsip sebagaimana berikut: para pendidik akan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik serta menyenangkan, perlunya menyusun tujuan dari kegiatan tersebut secara jelas serta mudah dipahami, penyampaian informasi yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing guru, pemberian hadiah serta hukuman dan pemenuhan kebutuhan sosio, psiko serta fisik guru.

Metode penelitian dalam penelitian ini merupakan metode penelitian dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis dengan memberikan deskripsi serta penjelasan mengenai situasi yang ada di lapangan secara jelas dan apa adanya.

Lokasi penelitian yang dilakukan oleh Azalia Malika berlokasi di SMP Islam Azizi Medan sedangkan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti terletak di SMA Mujahidin Surabaya.

Fokus Penelitian yang dilakukan oleh Azalia Malika berfokus pada bagaimana peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja dalam meningkatkan etos kerja guru. Sedangkan penelitian yang dilakukan ini berfokus pada bagaimana peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Azalia Malika diperoleh temuan bahwasannya kepala sekolah sebagai pencipta iklim di SMP Islam Azizi Medan telah memberikan upaya meningkatkan etos kerja guru melalui program yang telah



dirancang oleh sekolah.<sup>24</sup>

2. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan di SMA Negeri 2 Luwu Utara”, yang telah disusun oleh mahasiswa yang bernama Fifi Yustika yang berasal dari Program Studi Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Instiut Agama Islam Negri (IAIN) Palopo tahun 2019.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Loukas yang menyatakan bahwasannya terdapat iklim sekolah terbagi menjadi tiga dimensi sebagaimana berikut terdapat dimensi fisik yang terdiri atas tampilan gedung sekolah, ruang kelas yang digunakan selama proses pembelajaran, luas sekolah, rasio jumlah peserta didik dan pendidik yang ada disekolah, ketersediaan sumber daya serta keselamatan dan nyaman. Dimensi sosial yang terdiri atas hubungan interpersonal antar warga sekolah, keadilan perlakuan yang diterima oleh peserta didik, tingkat persaingan dan perbandingan sosial dan kontribusi yang diberikan oleh pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik terhadap keputusan yang ada di sekolah.

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian Fifi Yustika merupakan jenis penelitian penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan managerial dan sosial. Sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif.

Penelitian yang dilakukan oleh Fifi Yustika ini berlokasi di SMA Negeri 2 Luwu Utara yang terletak di Kabupaten Luwu Utara Provinsi Sulawesi Selatan, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMA Mujahidin Surabaya.

Fokus Penelitian yang dilakukan oleh Fifi Yustika ini berfokus pada Pengaruh

---

<sup>24</sup> Azalia Malika, “Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Kerja dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di SMP Islam Azizi Medan”, (Skripsi, Universitas Islam Negri Sumatera Utara, 2019)

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan di SMA Negeri 2 Luwu Utara, sedangkan focus penelitian ini adalah bagaimana peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru yang ada di SMA Mujahidin Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fifi Yustika ini menghasilkan temuan yakni Kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Luwu Utara menunjukkan hasil presentase 93% yang dapat diartikan bahwasannya kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri Luwu Utara dalam kategori sangat baik. Sedangkan iklim sekolah di SMA Negeri 2 Luwu Utara menunjukkan skor 90% yang menunjukkan bahwasannya iklim sekolah dalam kategori sangat baik. Sedangkan mutu pendidikan di SMA Negeri 2 Luwu Utara menunjukkan presentase skor 92% yang dapat dikategorikan sangat baik. Terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap variabel mutu pendidikan yang menunjukkan skor 64,7%. Iklim sekolah juga berpengaruh terhadap mutu pendidikan hal ini dapat dari presentasenya yang berjumlah 63,4%.<sup>25</sup>

3. Tesis yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram” yang telah di susun oleh Andy Eddy, mahasiswa yang berasal dari Program Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Mataram 2016.

Teori dalam penelitian yang ditulis oleh Andy Eddy ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Stronge dkk yang menyatakan bahwasannya indikator iklim sekolah yang kondusif dapat dilihat dari dua aspek yakni aspek fisik serta aspek non fisik. Aspek fisik terdiri atas sarana dan prasarana yang memadai, fasilitas sekolah yang terawat dengan baik, penataan sekolah yang sedemikian rupa, peletakan papan

---

<sup>25</sup> Fifi Yustika, ” Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan di SMA Negeri 2 Luwu Utara”, (Skripsi, Intitut Agama Islam Negeri Palopo, 2019)

informasi ditempat yang strategis serta kondisi ruang belajar yang menyenangkan sehingga proses pembelajaran berlangsung optimal. Sedangkan aspek non fisik terdiri dari terdapat sikap saling menghargai, saling percaya, rasa tanggung jawab, semangat kebersamaan, kebanggaan dan kesetiaan kepada sekolah dan tingginya nilai etika dan moralitas.

Metode Penelitian Andy Eddy menggunakan metode penelitian jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode deskriptif

Penelitian yang dilakukan oleh Andy Eddy berlokasi di SMK Negeri 2 Mataram, sedangkan penelitian ini berlokasi di SMA Mujahidin Surabaya.

Fokus Penelitian yang ditulis oleh Andy Eddy ini berfokus pada Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif, sedangkan focus penelitian ini adalah bagaimana peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru yang ada di SMA Mujahidin Surabaya.

Hasil penelitian yang ditulis oleh Andy Eddy ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam merencanakan kegiatan serta pengambilan keputusan selalu melibatkan para warga sekolah khususnya yang tergabung dalam tim manajemen sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai pedoman yang mengatur aspek pengelolaan secara tertulis serta senantiasa mendelegasikan tugas secara proporsional sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh warga sekolah. Pembagian tugas juga disertai dengan uraian tugas, tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki oleh warga sekolah. Dalam pengendalian kegiatan sekolah, kepala sekolah juga menerapkan sistem pelaporan kinerja bagi pegawai serta penerapan raport bagi pendidik. Kepala sekolah juga melakukan monitoring langsung guna memastikan sistem yang telah dibuat berjalan

sebagaimana semestinya.<sup>26</sup>

## **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan merupakan penjabaran deskriptif yang berisi tentang hal-hal yang akan ditulis. Peneliti akan memberikan gambaran guna mempermudah pembaca dalam mengerti dan memahami isi penelitian. Berikut ini merupakan uraian tentang sistematika pembahasan dengan rincian sebagai berikut:

Bab satu disebut juga sebagai bab pendahuluan yang membahas berbagai hal yang diantaranya berupa latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan dari penelitian, manfaat yang dapat diberikan, definisi konseptual, keaslian penelitian dan juga terdapat sistematika pembahasan.

Bab dua disebut juga sebagai kajian pustaka yang membahas hal mengenai landasan teori yang digunakan oleh peneliti sebagai pegangan dalam penelitian. Landasan teori dalam penelitian ini adalah peran kepala sekolah, peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim, kinerja guru dan motivasi guru.

Bab tiga disebut juga sebagai metode penelitian yang membahas berbagai hal diantaranya adalah jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, waktu penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data serta prosedur analisis data.

Bab empat merupakan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan. Pada bab empat ini juga akan dipaparkan data yang telah ditemukan oleh peneliti selama beberapa waktu di lapangan serta analisis yang digunakan.

Bab kelima merupakan penutup dari penelitian yang telah dilakukan serta membahas kesimpulan dan saran dari peneliti.

---

<sup>26</sup> Andy Eddy, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram", (Tesis, Universitas Mataram, 2016)

## BAB II

### Tinjauan Pustaka

#### A. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim

##### 1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yakni kepala dan sekolah, dari hal ini dapat diambil kesimpulan kepala sekolah merupakan seorang individu yang berperean sebagai pemimpin yang berada dilembaga pendidikan (sekolah). Kepala sekolah merupakan seseorang yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya peningkatan pembelajaran yang bermutu dan berwawasan kemandirian. Kepala sekolah diberikan wewenag dan tanggung jawab untuk mengkoordinasikan tujuan yang telah ditetapkan bersama berdasarkan visi dan misi sekolah.<sup>27</sup> Kepala sekolah mempunyai peran sebagai pemimpin pendidikan maka dari itu kepala sekolah wajib berperan aktif dalam menyakapi berbagai hal yang terjai di dunia pendidikan, karena kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab atas terwujudnya kegiatan dan program pendidikan.

Sedangkan menurut pendapat lain menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan seseorang yang berada dalam lingkungan sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan maupun program yang ada di sekolah. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dan kewenangan secara utuh untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya atas dasar Pancasila.<sup>28</sup>

Menurut Wahjosumijo menyatakan bahwa “Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tanggung jawab unutk menjadi pemimpin disuatu lemabaga pendidikan (sekolah) yang merupakan tempat terselenggarannya proses

---

<sup>27</sup> Tobiar & Masniar, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar", Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, vol.4, 2019, hlm. 520

<sup>28</sup> M.Daryanto, "Adiministrasi Pendidikan", (Jakarta:PT.Renika Cipta, 2001), cet.1, h.80



kegiatan belajar mengajar (KBM) dan meruapakn tempat terjadinya interaksi antar para pendidik dan tenaga kependidikan dengan peserta didik. Maka dari itu kepala sekolah harus bisa bertanggung jawab dengan cara memastikan bahwasannya kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh para pendidik dapat dilaksanakan dengan baik.<sup>29</sup>

Mulyasa mengemukakan pendapat yang tertulis didalam buku menjadi Kepala Sekolah Profesional disebutkan “Kepala sekolah merupakan seorang manajer didalam pendidikan professional yang dipilih oleh komite sekolah guna mengatur segala kegiatan yang ada dilingkungan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama.<sup>30</sup>

Sedangkan dalam agama islam sendiri. Allah S.W.T telah menyampaikan dalam salah satu ayat sucinya mengenai pentingnya sebuah kepemimpinan dalam agama islam, seperti yang tercantum dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 30 (2:30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Terjemahannya: Ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”, Mereka (malaikat) berkata: “mengapa engkau hendak menciptakan (khalifah) di bumi itu orang-orang yang aakan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami (malaikat) senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau?”, Allah berfirman: Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu (malaikat) ketahui. (Q.S Al Baqarah:30)<sup>31</sup>

Ketika seorang individu ditunjuk sebagai kepala sekolah, maka individu tersebut harus mampu menguasai dan menjalankan segala bentuk tanggung jawab

<sup>29</sup> Wahjosumidjo, “Kepemimpinan Kepala Sekolah”, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada:2010), cet.7.hlm.83

<sup>30</sup> Mulyasa, "Menjadi Kepala Sekolah Profesional", Bandung:PT Remaja Rosdakarya. 2011). cet.11, hlm.37Andjarwati.

<sup>31</sup> Kementerian Agama Republik Indonesia, Al-Quran dan Terjemahannya.

yang harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Maka dari itu menjadi kepala sekolah disebut lembaga pendidikan bukan lah sebuah tugas yang mudah dikarenakan kepala sekolah merupakan pemimpin arah bagi sekolah yang dipimpinnya, selain itu kepala sekolah juga merupakan pengatur hal hal yang harus dijalankan yang nantinya akan berpengaruh penilaian dan reputasi sekolah dihadapan masyarakat.

Sebagai pemimpin dari suatu lembaga pendidikan seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku individu lainnya khususnya para pendidik maupun tenaga kependidikan didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk mempengaruhi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab yang diberikan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah bukan hanya bertanggung jawab atas proses pendidikan yang berlangsung disekolah secara teknis akademis saja, namun juga bertanggung jawab atas terciptanya lingkungan sekolah dengan segala kondisi maupun situasinya beserta hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah.

## 2. Kualifikasi dan Kompetensi Umum

Sadar akan tanggung jawab yang besar sebagai kepala sekolah, maka juga diperlukan beberapa persyaratan yang telah ditentukan seperti yang disampaikan oleh daryanto bahwasannya ada beberapa persyaratan yang diperlukan sebagai berikut:

### a. Kualifikasi Umum

Untuk menjadi kepala sekolah dibutuhkan beberapa kualifikasi umum yang harus dipenuhi yakni: Individu tersebut harus menyandang gelar sarjana (S1) ataupun diploma empat (D4) yang berasal dari program studi yang mempunyai akreditasi minimal B, seorang calon kepala sekolah juga diharuskan mempunyai sertifikat pendidik, teruntuk guru yang menyandang status pegawai negeri sipil

harus memiliki pangkat paling rendah penata, golongan ruang III/C, untuk menjadi kepala sekolah juga diperlukan pengalaman mengajar paling singkat selama 6 (enam) tahun menurut jenis dan jenjang sekolah yang dipimpinya, hal ini berlaku kecuali pada jenjang Taman Kanak-Kanak (TK) yang memiliki persyaratan mengajar paling singkat selama 3 (tiga) tahun, calon kepala sekolah harus mendapatkan hasil penilaian prestasi kinerja guru paling rendah “baik” selama kurang lebih 2 (dua) tahun, mempunyai pemahaman manajerial dengan tugas yang sesuai dengan fungsi sekolah paling singkat selama 2 (dua) tahun, calon kepala sekolah juga harus sehat secara jasmani maupun rohani serta terbebas dari penyalahgunaan NAPZA (Narkotika, Alkohol, Psikotropika, dan Zat Adiktif lainnya) yang ditunjukkan dari surat keterangan dari rumah sakit setempat, tidak mempunyai riwayat dikenai hukuman disiplin baik kelas menengah maupun berat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tidak pernah menjadi tersangka ataupun narapidana dan calon kepala sekolah harus berada diusia maksimal 56 (lima puluh enam) tahun pada waktu pengangkatan kepala sekolah.<sup>32</sup>

b. Kualifikasi Khusus

Selain terdapat kualifikasi umum untuk menjadi kepala sekolah juga diperlukan kualifikasi khusus juga, hal ini bertujuan agar nantinya kepala sekolah yang dipilih paham mengenai tanggung jawab dan perannya dalam mengelola sekolah serta memastikan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Dalam kualifikasi khusus kepala sekolah tidak banyak yang berbeda antar berbagai jenjang seperti untuk menjadi kepala sekolah dalam TK/RA diantaranya harus berstatus sebagai guru TK/RA, mempunyai sertifikasi pendidikan TK/RA dan

---

<sup>32</sup> Kementerian Pendidikan dan Budaya RI, 'Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah', *Kemdikbud*, 2018, 1–21.

harus mempunyai sertifikasi kepala TK/RA yang telah diterbitkan oleh LPTK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.

Sedangkan untuk menjadi kepala Sekolah Dasar dan setingkatnya (SD/MI) maka memerlukan kualifikasi umum seperti harus berstatus sebagai guru Sekolah Dasar dan setingkatnya (SD/MI), mempunyai sertifikasi pendidikan setingkat (SD/MI) dan telah mendapatkan sertifikasi kepala (SD/MI) yang telah diterbitkan oleh LPJK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.

Sedangkan untuk menjadi kepala Sekolah Menengah Pertama dan setingkatnya (SMP/MTS) maka memerlukan kualifikasi umum seperti harus berstatus sebagai guru Sekolah Menengah Pertama dan setingkatnya (SMP/MTS), mempunyai sertifikasi pendidikan setingkat (SMP/MTS) dan telah mendapatkan sertifikasi kepala (SMP/MTS) yang telah diterbitkan oleh LPJK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.

Sedangkan untuk menjadi kepala Sekolah Menengah Akhir dan setingkatnya (SMA/MA) maka memerlukan kualifikasi umum seperti harus berstatus sebagai guru Sekolah Menengah Akhir dan setingkatnya (SMA/MA), mempunyai sertifikasi pendidikan setingkat (SMA/MA) dan telah mendapatkan sertifikasi kepala (SMA/MA) yang telah diterbitkan oleh LPJK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.

Sedangkan untuk menjadi kepala Sekolah Menengah Kejuruan dan setingkatnya (SMK/MAK) maka memerlukan kualifikasi umum seperti harus berstatus sebagai guru Sekolah Menengah Kejuruan dan setingkatnya (SMK/MAK), mempunyai sertifikasi pendidikan setingkat (SMA/MA) dan telah mendapatkan sertifikasi kepala (SMK/MAK) yang telah diterbitkan oleh LPJK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.

Sedangkan untuk menjadi kepala Sekolah Dasar maupun Menengah di sekolah Luar Biasa (SDLB, SMPLB maupun SMALB) maka memerlukan kualifikasi umum seperti harus berstatus sebagai guru di sekolah luar biasa dan setingkatnya (SDLB, SMPLB maupun SMALB), mempunyai sertifikasi pendidikan setingkat (SDLB, SMPLB maupun SMALB) dan telah mendapatkan sertifikasi kepala (SDLB, SMPLB maupun SMALB) yang telah diterbitkan oleh LPJK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.

Sedangkan untuk menjadi kepala sekolah diluar negeri diperlukan beberapa kualifikasi khusus yang sedikit berbeda dengan menjadi kepala sekolah biasa, perbedaan tersebut diantaranya mempunyai pengalaman menjadi kepala sekolah yang berstandart nasional sekurang-kurangnya selama kurang lebih 3 (tiga) tahun, mempunyai sertifikat pendidik disalah satu satuan pendidikan dan telah mendapatkan sertifikat sebagai kepala sekolah seperti yang telah diterbitkan LPJK atau lembaga lain yang telah terakreditasi.<sup>33</sup>

Namun selain persyaratan diatas menurut sulistyorini kepala sekolah juga dapat diangkat menjadi kepala sekolah apabila telah mempunyai sikap-sikap tauladan, sikap tersebut diantaranya:

- 1) Mempunyai sikap yang tegas dalam memimpin, mempunyai kemauan dan juga mampu mengendalikan situasi tertentu ataupun ketika menghadapi beberapa persoalan yang rumit
- 2) Mempunyai cara berpikir yang baik
- 3) Mempunyai tujuan yang jelas serta dapat mengembangkan insting yang dimiliki guna menggapai tujuan yang telah disetujui bersama

---

<sup>33</sup> Kementerian Pendidikan, "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah" Kementerian Pendidikan:2007



- 4) Mampu menggambarkan dan menjelaskan beberapa hal maupun masalah yang ada serta dapat dimengerti
- 5) Menyadari bahwa setiap guru mempunyai kepribadian yang berbeda serta pola pikir yang tak sama. Hal ini diperlukan agar kepala sekolah dapat memahami metode yang digunakan para pendidik untuk mengajar, namun apabila terdapat kesalahan kepala sekolah tetap bisa menjadi pembimbing serta pemberi saran agar pembelajaran yang diberikan oleh pendidik dapat diterima dengan baik oleh peserta didik.<sup>34</sup>

Selain memerlukan kualifikasi tertentu untuk menjadi kepala sekolah diperlukan juga kompetensi dasar yang diperlukan agar dapat dijadikan sebagai dasar guna melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan semestinya. Dalam Permendiknas no. 13 tahun 2007 tentang Standrt Kepala Sekolah / Madrasah, dijelaskan bahwa kepala sekolah harus mempunyai beberapa kompetensi diantaranya adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervise dan kompetensi sosial.

a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yang wajib dikuasai oleh pemimpin lembaga pendidikan yang meliputi akhlak yang bagus serta mampu mengembangkan budaya serta tradisi yang dapat menjadi contoh yang baik bagi semua warga yang berada di sekolah ataupun madrasah, mempunyai integritas kepribadian sebagai pemimpin, mempunyai ambisi yang besar untuk mengembangkan diri sebagai pemimpin lembaga pendidikan, mampu berpikiran terbuka ketika sedang melaksanakan tanggung jawab serta pelaksanaan fungsi, dapat mengendalikan diri ketika ada masalah, memiliki bakat dan minat selama menjadi pemipin sekolah.

---

<sup>34</sup> Firdaus. Erwin, *Menjadi Kepala Sekolah Berprestasi, Menjadi Kepala Sekolah Berprestasi*, 2013.

b. Kompetensi Manajerial

Kepala sekolah harus mempunyai beberapa kompetensi manajerial yang harus dikuasai diantaranya, mampu merancang program sekolah atau madrasah yang dibagi dalam berbagai macam tingkatan perencanaan, mampu membentuk serta mengembangkan organisasi yang ada di sekolah sejalan dengan yang dibutuhkan. mampu menjadi pemimpin sekolah dalam upaya mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah dengan maksimal, mampu mengikuti perubahan dan pengembangan sekolah atau madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, mampu mengupayakan lingkungan yang sehat serta nyaman bagi sekolah atau madrasah, dapat mengelola dan mendayagunakan para pendidik dan tenaga kependidikan secara optimal, dapat mengelola sarana dan prasarana yang ada di sekolah atau madrasah secara optimal, mampu mengelola hubungan sekolah atau madrasah dengan masyarakat sekitar guna membantu memberikan dukungan berupa inovasi kedepan, sumber belajar serta pembiayaan sekolah atau madrasah, mampu mengelola dan mengembangkan kurikulum serta kegiatan pembelajaran yang ada di sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah disepakati, mampu mengelola peserta didik ketika penerimaan peserta didik baru seperti penempatan, pengembangan dan kapasitas dari peserta didik, mampu mengelola keuangan sekolah atau madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan keuangan yang akuntabel, bersifat transparan dan efisien, dapat mengelola ketatausahaan sekolah atau madrasah dalam upaya mendukung pencapaian tujuan bersama, mampu mengelola bagian layanan khusus sekolah atau madrasah dalam mendukung program pembelajaran dan program pengembangan dari peserta didik di sekolah atau madrasah, mampu mengelola system informasi yang ada di sekolah atau madrasah dalam menunjang penyusunan program serta pengambilan

keputusan, mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi guna meningkatkan minat pembelajaran dan manajemen sekolah atau madrasah.

c. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervise yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ini meliputi perencanaan program supervise akademik guna meningkatkan profesionalisme para pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada di sekolah atau madrasah, mampu melaksanakan program supervise akademik terhadap para pendidik dengan menggunakan beberapa teknik supervise dan pendekatan yang sesuai dengan masing-masing guru, dapat mengevaluasi atau menindaklanjuti hasil supervise yang telah dilakukan sebelumnya.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ini meliputi dapat bekerja sama dengan berbagai pihak internal maupun eksternal guna kepentingan dari sekolah atau madrasah, senantiasa berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan sosial kemasyarakatan mempunyai tingkat kepedulian yang tinggi terhadap orang disekitar maupun kelompok lainnya.<sup>35</sup>

Banyaknya kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ini tentunya diharapkan akan sangat menunjang kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab selama menjadi pemimpin sekolah. Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat mengatur, mengelola serta memanfaatkan dengan baik sumber daya yang ada di sekolah secara maksimal terutama pada tenaga pendidik dan kependidikan. Maka dari itu kepala sekolah harus mampu mengarahkan para tenaga pendidik dan kependidikan agar mereka mau dengan sukarela melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara optimal.

---

<sup>35</sup> Alben Ambarita, "Kepemimpinan Kepala Sekolah", (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2015), hlm.10

### 3. Tugas dan peran kepala sekolah

Menjadi kepala sekolah bukanlah sebuah hal yang mudah dilakukan hal ini dikarenakan kepala sekolah harus menjalankan peran dan fungsinya dengan baik guna menunjang eksistensi sekolah dan tercapainya tujuan pendidikan. Maka dari itu untuk menjadi kepala sekolah diperlukan kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki guna menunjang tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan agar terjadi kemajuan pada bidang pendidikan nasional.

Selama melaksanakan perannya sebagai kepala sekolah. Seorang kepala sekolah otomatis akan diberi tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan baik, diantaranya berperan sebagai *educator*, kepala sekolah berperan sebagai manajer, kepala sekolah berperan sebagai *administrator*, kepala sekolah berperan sebagai supervisor, kepala sekolah berperan sebagai *leader*, kepala sebagai *innovator* dan kepala sekolah sebagai *motivator*.

#### a. Kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*)

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah seharusnya telah mempunyai strategi yang tepat guna meningkatkan profesionalisme dan kinerja para pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada di sekolah/madrasah. Selain itu kepala sekolah harus bisa menciptakan iklim sekolah yang kondusif, mampu memberikan masukan atau nasehat kepada pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik, mampu memberikan dorongan kepada seluruh warga sekolah dan kepala sekolah harus mampu menciptakan dan melaksanakan pembelajaran yang menarik dan tidak membosankan bagi peserta didik.

#### b. Kepala sekolah sebagai manajer

Kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah senantiasa berkaitan dengan manajemen. Manajemen ini merupakan suatu kegiatan yang dimulai dari fase

merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mampu mengendalikan dan mendayagunakan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Maka dari itu kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat untuk senantiasa mendayagunakan para pendidik maupun tenaga kependidikan agar mau bekerja sama dan bersikap kooperatif. Kepala sekolah juga harus senantiasa mendorong dan melibatkan para anggotanya untuk senantiasa ikut terlibat dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh sekolah maupun pihak lain yang menunjang program sekolah.

c. Kepala sekolah sebagai administrator

Sebagai seorang yang berperan menjadi administrator, kepala sekolah tidak bisa terlepas dari kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan administrasi baik itu kegiatan pencatatan, penyusunan hingga pendokumenan seluruh program yang telah diselenggarakan oleh sekolah. Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, para peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan serta keuangan. Maka itu kepala sekolah harus mempunyai data-data yang lengkap mengenai personalia hingga ke kurikulum seperti silabus atau RPP guru. Sehingga kepala sekolah mampu menjadikan hal-hal tersebut sebagai control terhadap kegiatan yang ada di sekolah.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor

Sebagai seseorang yang berperan sebagai supervisor seorang kepala sekolah harus senantiasa mengawasi dan mengidentifikasi sesuatu hal yang sudah benar maupun yang tidak tepat dengan maksud untuk memberikan pembinaan. Dalam melaksanakan kegiatan ini sebenarnya kepala sekolah harus melakukan pembinaan secara terus menerus kepada pendidik maupun tenaga kependidikan, khusus bagi pendidik supervise perlu dilakukan agar kualitas dari pengajaran yang diberikan



senantiasa meningkat. Untuk tenaga kependidikan kepala sekolah harus senantiasa melukan pengawasan dan control untuk mencegah agar tidak terjadi penyimpangan selama masa pengerjaannya dan untuk meningkatkan kinerja dari tenaga kependidikan itu sendiri.

e. Kepala sekolah sebagai leader

Sebagai seseorang yang berperan sebagai leader kepala sekolah dituntut untuk selalu mampu memberikan petunjuk serta pengawasan tentang cara untuk meningkatkan kemauan dari tenaga pendidik dan kependidikan, mampu membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas dengan jelas kepada siapa. Selain itu juga seorang kepala sekolah dituntut untuk bisa menggerakkan orang lain untuk senantiasa sadar dan dengan suka rela melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan sesuai dengan yang diharapkan.

f. Kepala sekolah sebagai Innovator

Sebagai seseorang yang berperan sebagai innovator, kepala sekolah hendaknya mempunyai strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan disekitar, mampu mencari ide-ide baru, dapat mengintegrasikan setiap program sehingga mampu memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mengembangkan program pembelajaran yang inovatif. Diharapkan kepala sekolah harus mampu melaksanakan beberapa pembaharuan pembaharuan baru dalam pelaksanaan pendidikan di sebuah lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah yang inovatif akan terlihat dari bagaimana cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegative, integrative, rasional, objektif, pragmatif, teladan, disiplin, dapat beradaptasi dengan mudah serta fleksibel.

g. Kepala sekolah ssebagai motivator

Sebagai seseorang yang berperan sebagai motivator, kepala sekolah harus dapat mempunyai strategi yang tepat ketika memotivator para pendidik maupun tenaga kependidikan. Motivasi ini perlu dilakukan karena pada dasarnya motivasi merupakan suatu kekuatan yang tak terlihat yang mampu mendorong suatu individu untuk melakukan suatu kegiatan yang dikehendaki. Dengan adanya motivasi yang diberikan ini secara tidak langsung akan membuat para pendidik maupun tenaga kependidikan menjadi bergairah dan bersemangat untuk melakukan berbagai tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi ini dapat kepala sekolah tumbuhkan dari berbagai hal seperti pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan yang diberikan serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.<sup>36</sup>

Menurut pendapat lain, sebagai seorang pemimpin pendidikan tentu kepala sekolah memiliki peran dan fungsi menurut Euis Karwati diantaranya

a. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Dalam menjalankan peran ini kepala sekolah harus menciptakan suasana sekolah yang penuh dengan rasa kekeluargaan dan dapat memberikan pengetahuan yang baru bagi peserta didik

b. Kepala Sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah harus mampu untuk mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada di sekolah baik sumber daya manusia ataupun sarana dan prasarana sekolah guna mendukung tercapainya visi dan misi sekolah, serta dapat menjadi penengah ketika terjadi permasalahan di sekolah.

---

<sup>36</sup> Rahman, "Peran Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", (Bandung, Algaprint, 2015), hlm.52

c. Kepala Sekolah sebagai pelaku administrasi

Kepala sekolah harus dapat menyelesaikan berbagai pekerjaan yang ada dalam bidang administrasi seperti (Menyusun program sekolah, mencatat dan melaporkan hasil kemajuan sekolah pada instansi pendidikan dll)

d. Kepala sekolah sebagai pengawas

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengontrol setiap tugas yang telah dikerjakan oleh para pendidik maupun tenaga kependidikan guna memastikan visi dan misi sekolah tetap tercapai.

e. Kepala Sekolah sebagai pemimpin

Dalam melaksanakan peran ini kepala sekolah harus mempunyai kepribadian yang baik agar membuat suasana di tempat maupun di kelas berjalan dengan baik.

f. Kepala sekolah sebagai pengusaha

Kepala sekolah harus mempunyai berbagai macam keahlian.

g. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim

Kepala sekolah harus mampu menyusun rencana kerja yang dapat dituangkan dalam bentuk program kerja yang dapat dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan.<sup>37</sup>

4. Kepala Sekolah sebagai pencipta iklim

a. Pengertian

Iklim organisasi merupakan suatu bentuk kualitas lingkungan internal yang secara relative berlangsung secara terus menerus yang dialami oleh semua anggota sebuah organisasi atau lembaga.<sup>38</sup> Sedangkan menurut pendapat tokoh lain iklim organisasi merupakan sudut pandang seorang individu ataupun kelompok yang

---

<sup>37</sup> Euis Karwati dan Doni Juni Priansa. Manajemen Kelas. Guru Profesional yang inspiratif, kreatif, Menyenangkan dan Berprestasi. Bandung: Alfabeta, 2015, hlm. 46

<sup>38</sup> Wirawan, "Evaluasi Sumber Daya Manusia", Jakarta: Salemba Empat, 2009, hlm.121

berkaitan dengan apa yang terjadi di dalam organisasi atau lembaga (orang tua, para stakeholder dan lingkungan kerja).

Iklm sekolah adalah sebuah perpaduan antara kepribadian kepala sekolah dan interaksi perilaku guru. Dari sini diartikan bahwa faktor terpenting dalam menciptakan iklim di sekolah adalah seluruh staf yang meliputi kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Maka dari itu baik kepala sekolah maupun tenaga pendidik harus senantiasa berkomunikasi serta berkoordinasi dalam lingkungan sekolah. Hal ini perlu dilakukan agar tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah maupun pendidik dapat diselesaikan dengan baik dengan kondisi lingkungan yang mendukung tercapinya tujuan tersebut.<sup>39</sup>

b. Dimensi Iklim kerja dan cirinya

Untuk mengetahui tolak ukur iklim kerja yang sesuai diperlukan beberapa tolak ukur atau dimensi diantaranya:

1) Struktur

Struktur dari sebuah organisasi sebenarnya dapat mencerminkan perananan dan tanggung jawab dari masing-masing individu yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Apabila strukturnya terletak di atas maka itu menandakan pentingnya peran orang tersebut, sebaliknya juga apabila dalam struktur organisasi tersebut berada di bawah maka peran yang diambil oleh individu tersebut relative kecil.

2) Standart

Standart dalam suatu organisasi berguna sebagai pengukur perasaan seseorang yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pangkat anggota

---

<sup>39</sup> Wahyuningrum

organisasi dalam menjalankan peran tanggung jawabnya secara baik. Dengan standart yang tinggi maka anggota organisasi akan senantiasa berusaha untuk mencari cara untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila sebuah organisasi mempunyai standart rendah itu sebenarnya menunjukkan harapan yang dimiliki sebuah oragnisasi tersebut juga rendah.

### 3) Tanggung jawab

Tanggung jawab sebenarnya menunjukkan apa yang dirasakan oleh pekerja atau karyawan disebuah organisasi atau lembaga, bahwa para karyawan menjadi bos bagi dirinya sendiri dan tidak memerlukan legitimasi oleh anggota atau individu yang lainnya. Adanya tanggung jawab tinggi pada para karyawan ini menunjukkan bahwasannya para anggota organisasi merasa termotivasi untuk menyelesaikan masalah yang timbul

### 4) Penghargaan

Adanya penghargaan ini menunjukkan bahwa setiap anggota organisasi akan merasa dihargai kinerjanya ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai denga napa yang menjadi tujuan organisasi. Namun tetap perlu adanya keseimbangan antara penghargaan, kritik dan hukuman kepada para anggotanya.

### 5) Dukungan

Dukungan yang positif perlu dilakukan oleh para pemimpin sebuah organisasi kepada para karyawan agar senantiasa tercipta suasana kerja yang kondusif dan suportif diorganisasi. Selain itu dengan adanya dukungan dari pimpinan akan memunculkan semangat kepada para pekerja yang di organisasi serta dapat menciptakan hubungan yang positif antara atasan dan bawahan dalam lingkungan kerja.



6) Komitmen

Komitmen merupakan sebuah refleksi dari sebuah kebanggaan dan kelayakan yang ada dari para anggota terhadap organisasi yang diikutinya. Biasanya perasaan ini akan timbul sejalan dengan keaktifan dan peran anggota tersebut dalam organisasi.<sup>40</sup>

Menurut Supardi sekolah dengan iklim kondusif biasanya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut

- 1) Sekolah tersebut mengedepankan nilai etika, moralitas serta etos
- 2) Kepala sekolah, para pendidik serta tenaga kependidikan hingga peserta didik dapat menampilkan sikap empati yang tinggi serta mempunyai nilai budaya dan tujuan sekolah
- 3) Sekolah dapat menciptakan lingkungan dan suasana belajar mengajar yang tenang, nyaman dan dapat meningkatkan gairah bagi para pendidik dan peserta didik
- 4) Tingginya sikap toleransi serta mempercayai satu sama lain, baik antara siswa maupun guru
- 5) Kepala sekolah, pendidik dan peserta didik memiliki semangat yang besar selama proses belajar mengajar serta mampu bekerja sama untuk meraih prestasi yang tinggi sesuai dengan tujuan organisasi
- 6) Peserta didik menaruh perhatian yang lebih serta mampu saling mengingatkan teman-teman sebayanya
- 7) Menjunjung tinggi kedisiplinan serta dapat memberikan kesempatan yang sama bagi peserta didik untuk mengambil tanggung jawabnya di sekolah

---

<sup>40</sup> Wirawan, "Evaluasi Sumber Daya Manusia", Jakarta: Salemba Empat, 2009, hlm.71

- 8) Rendahnya kasus kekerasan, bullying dan kenakalan remaja dan tingkat mengulang kelas yang rendah
- 9) Munculnya rasa Bahagia dan semangat juang yang tinggi diantara para pendidik dan peserta didik.<sup>41</sup>

Maka dari itu kepala sekolah hendaknya memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dari pendidik maupun peserta didik agar tercipta suasana lingkungan sekolah yang kondusif dan nyaman bagi semua warga yang ada di sekolah. Kepala sekolah perlu mengupayakan terciptanya budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi semua warga sekolah.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja

Sebenarnya banyak factor yang dapat mempengaruhi iklim di sekolah diantara sebagai berikut:

1) Penempatan Personalia

Kepala sekolah hendaknya menempatkan para pendidik sesuai dengan spesialisasinya, kegemarannya ataupun keterampilan yang dimiliki, hal ini perlu dilakukan agar dalam melaksanakan tugasnya para pendidik tidak terlalu meraba-raba. Selain itu kepala sekolah harus dapat menetapkan tugas sesuai dengan porsi tersebut, hal ini perlu dilakukan agar para guru tidak mendapatkan beban kerja yang berlebih yang nantinya akan memicu stress dan berakibat pada penurunan kualitas belajar peserta didik. Apabila terdapat kesalahan dalam menempatkan personalia sekolah, khususnya pendidik dapat menyebabkan terganggunya perilaku mereka yang akan membuat iklim sekolah menjadi tidak kondusif. Maka dari itu apabila kepala sekolah dapat

---

<sup>41</sup> Ritonga, Nurul Ajima, "Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Yang Kondusif di SD IT Ummi Aida Medan" *Jurnal of Science and Research*, 2020, vo.1, No.1, hlm. 45-46

mengatasi sumber stress seperti penempatan guru sesuai pada keahliannya akan membantu menciptakan iklim sekolah yang kondusif.<sup>42</sup>

## 2) Pembinaan hubungan dan komunikasi

Ketika melaksanakan tugasnya para guru sering berinteraksi baik itu antar sesama pendidik maupun antara pendidik dengan peserta didik. Hubungan pendidik dengan peserta didik ini wajar dilakukan karena termasuk bagian dari proses belajar mengajar, yang nantinya akan mempengaruhi iklim belajar dikelas. Untuk hubungan pendidik dengan pendidik ini kepala sekolah perlu membangun keakraban diantara para pendidik yang bisa dilakukan dengan cara memberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.<sup>43</sup>

## 3) Dinamika guru

Dinamika yang terjadi di sekolah bisa dikatakan sebagai kemajuan, namun apabila tidak dapat dikendalikan maka dinamika tersebut akan menjadi sumber permasalahan yang ada di sekolah. Maka dari itu diperlukan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim yang memungkinkan situasi tersebut terjadi dengan cara tidak perlu membuat peraturan maupun larangan yang bersifat menghambat, kepala sekolah perlu lebih aktif untuk mendorong pendidik agar lebih kreatif, dapat merealisasikan ide atau gagasannya.<sup>44</sup>

## 4) Penyelesaian konflik

Secara alami manusia tidak selalu dapat menyelesaikan sesuatu dengan sempurna, hal ini lah yang nantinya akan menyebabkan konflik terjadi di

---

<sup>42</sup> M Wahyuningrum, "Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial)", Jurnal Manajemen Pendidikan, 4.2 (2008), hlm 69-70

<sup>43</sup> Ibid 70-71

<sup>44</sup> Ibid 71

sekolah, biasanya konflik ini terjadi dikarenakan beberapa hal seperti manusia dan perilakunya, struktur organisasi dan komunikasi.<sup>45</sup>

5) Penghimpunan dan pemanfaatan informasi

Informasi merupakan keterangan atau pernyataan yang mengandung arti tertentu. Dalam dunia pendidikan sendiri pembuatan strategi, pengembangan inovasi pendidikan, perencanaan pendidikan dan pengajaran harus senantiasa didukung oleh data yang lengkap serta relevan. Sedangkan sumber data atau informasi dalam pengelolaan pendidikan ada dimana mana baik dalam sekolah, masyarakat ataupun kegiatan pendidikan lainnya. Jika sekolah dapat mengelolah informasi yang diperoleh maka akan meningkatkan iklim kerja serta belajar di sekolah.<sup>46</sup>

6) Pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja dan lingkungan belajar

Dalam lingkungan sekolah proses interaksi antar anggota mulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik hingga warga sekitar sekolah merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Maka dari itu lingkungan kerja serta lingkungan belajar tidak bisa dipisahkan. Dengan memperkaya lingkungan tersebut dengan peralatan maupun perlengkapan yang memadai serta mendukung kegiatan belajar mengajar maupun kegiatan administrasi lainnya maka akan memberikan kemudahan dan kegairahan dalam belajar maupun bekerja yang nantinya akan berpengaruh pada iklim sekolah.<sup>47</sup>

Sedangkan menurut Agustin terdapat beberapa factor yang mempengaruhi diantaranya adalah

---

<sup>45</sup> Ibid 71-73

<sup>46</sup> Ibid 73

<sup>47</sup> Ibid 74-75

1) Flesibilitas

Merupakan pemberian keleluasaan dari atasan kepada bawahan dalam organisasi sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan

2) Tanggung jawab

Merupakan suatu yang dirasakan oleh karyawan mengenai pelaksanaan tugas yang diberikan dengan rasa sadar.

3) Standart

Merupakan bentuk perhatian manajemen yang telah dibuat oleh beberapa orang di organisasi yang menyangkut tentang point keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan, bisa juga menyangkut tentang tingkat penerimaan ataupun toleransi yang diberikan terhadap kesalahan yang dilakukan.

4) Umpan balik

Merupakan bentuk feedback atau imbalan sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan dari organisasi atau lembaga terhadap seorang individu yang telah berhasil menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam hal ini para pekerja telah mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki dan lembaga menghargai hal tersebut.

5) Kejelasan

Kejelasan adalah apa yang dirasakan oleh anggota organisasi yang berkaitan dengan keinginan lembaga dari mereka yang berhubungan dengan pekerjaan, peran mereka serta tujuan dari organisasi atau lembaga tersebut.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Ritonga, Nurul Ajima, "Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Yang Kondusif di SD IT Ummi Aida Medan" *Jurnal of Science and Research*, 2020, vo.1, No.1, hlm. 46-47

## B. Meningkatkan Kinerja Guru dan Motivasi Guru

### 1. Kinerja Guru

#### a. Pengertian

Secara etimologis kinerja atau *performance* yang berasal dari kata *to perform* yang dapat diartikan sebagai menunjukkan. Maka dari itu bisa diartikan bahwa kinerja merupakan kegiatan untuk menunjukkan suatu keahlian, maka dari itu kinerja sering diartikan sebagai penampilan kerja atau perilaku kerja.<sup>49</sup> Menurut Smith kinerja merupakan hasil keluaran dari suatu proses. Bernadin dan Russel juga mengemukakan bahwa bahwa kinerja merupakan sebuah catatan yang berisi tentang hasil-hasil yang telah dikerjakan dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun tertentu.<sup>50</sup>

Sementara itu marthis dan jacson menjelaskan bahwasannya kinerja adalah kegiatan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh individu tertentu. Menurut kane kinerja sebenarnya bukanlah karakteristik dari seseorang seperti kemampuan dan bakat, karena sejatinya kinerja merupakan sebuah perwujudan dari kemampuan yang berbentuk karya nyata. Menurut pendapat lain menyatakan arti kinerja yakni sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengerjakan serta menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang sejalan dengan keinginan yang telah ditetapkan.<sup>51</sup>

Oleh karena itu, kinerja guru merupakan semua kegiatan yang dikerjakan oleh pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu peserta didik dalam proses pendewasaan serta kemandirian sesuai dengan tujuan dari

---

<sup>49</sup> Walid. Ahmad Birul, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kota Bekasi", Jurnal Tesis, (2016), hlm.2

<sup>50</sup> Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta:Samudra Biru, 2016), hlm.10 <[www.samudrabiru.co.id](http://www.samudrabiru.co.id)>.

<sup>51</sup> Supardi, "Kinerja Guru", (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm.45



pendidikan itu sendiri. Kinerja guru akan tampak pada tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diberikan serta tanggung jawab yang dimiliki. Lebih mudanya kinerja guru adalah hasil yang kerja keras dari para pendidik yang dapat dilihat dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap pendidik dalam menjalankan tugas serta fungsinya, yang diperlihatkan selama proses belajar mengajar, tingkah laku yang ditunjukkan dan prestasi yang telah diraih.

Kinerja guru merupakan hal yang penting untuk senantiasa diperhatikan dan dievaluasi sebab seorang pendidik harus menjalankan tugas secara professional yang berarti tugas tugas tersebut hanya dapat dilaksanakan oleh individu yang mempunyai kompetensi khusus yang telah diperoleh melalui program pendidikan.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Menurut Suprpto kinerja guru dipengaruhi oleh tiga factor yang saling berkaitan diantaranya:

- 1) Keterampilan yang dimaksud ini berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan juga kecakapan teknis
- 2) Upaya yang dimaksud ini berbentuk motivasi yang ditunjukkan seseorang untuk menyelesaikan persoalan
- 3) Sifat Eksternal merupakan berbentuk fasilitas yang diberikan serta lingkungan kerja yang kondusif yang nantinya akan mendorong produktivitas kinerja pendidik.

Wujud perilaku positif dari kinerja guru ini adalah kegiatan yang dilakukan oleh pendidik dengan cara pendidik tersebut merencanakan proses

pembelajaran, bagaimana proses pembelajaran berlangsung dan bagaimana cara pendidik menilai hasil belajar para peserta didik.

Dapat dikatakan bahwasannya kinerja guru disebabkan oleh factor internal dan factor eksternal

#### 1) Faktor Internal

##### a) Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pendidik

Hal ini terkait dengan pengetahuan guru ketika mengajar dan cara guru dalam menyampaikan materi pembelajaran.

##### b) Motivasi kerja pendidik

Motivasi ini berkaitan dengan motivasi setiap individu untuk menjadi pendidik.

#### 2) Faktor Eksternal

##### a) Lingkungan luar

Hal ini terkait dengan lingkungan fisik. Ketika bekerja, struktur organisasi yang ada, kepemimpinan kepala sekolah hingga fasilitas yang mendukung pendidik agar senantiasa bekerja dengan produktif dan memberikan yang terbaik.<sup>52</sup>

#### c. Standart Kinerja guru

Berikut merupakan standart yang menunjukkan seorang pendidik memiliki kinerja yang baik menurut supardi

##### 1) Menyusun Rencana Pembelajaran yang kegiatannya meliputi:

Perencanaan pengelolaan pembelajaran, perencanaan pengorganisasian

---

<sup>52</sup> Madjid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta:Samudra Biru, 2016), hlm.13 <[www.samudrabiru.co.id](http://www.samudrabiru.co.id)>.

bahan ajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penilaian hasil belajar.

- 2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran yang kegiatan meliputi: cara pendidik memulai pembelajaran, bagaimana mengelola pembelajaran, cara mengorganisasikan pembelajaran, melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar hingga masuk ke cara mengakhiri pembelajaran.
- 3) Keahlian membangun hubungan antar individu yang kegiatannya terdiri atas: mengembangkan sifat positif peserta didik, bagaimana menunjukkan hasrat ketika proses belajar mengajar, cara mengelola interaksi pelaku dalam kelas
- 4) Kemampuan untuk melakukan penilaian hasil belajar yang kegiatannya meliputi: merencanakan penilaian, melaksanakan penilaian, cara menentukan hasil penilaian hingga bagaimana pelaporan hasil penilaian dilakukan.
- 5) Kemampuan untuk melakukan kegiatan pengayaan yang kegiatannya meliputi: cara pendidik dalam memberikan tugas, memberikan bahan bacaan bagi peserta didik hingga tugas membantu guru.
- 6) Kemampuan melaksanakan program remedial yang kegiatannya meliputi: pemberian bimbingan khusus bagi peserta didik yang remedial hingga program penyederhanaan.<sup>53</sup>

## 2. Motivasi

### a. Pengertian

Pada dasarnya kata motivasi (*motivation*) berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan, sebab atau alasan bagi seorang individu untuk

---

<sup>53</sup> Supardi, "Kinerja Guru", (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), hlm.29

melakukan sesuatu. Motivasi merupakan proses psikologi yang menimbulkan dan mengarahkan seorang individu kepada tujuan yang diarahkan oleh perilaku.<sup>54</sup> Sedangkan menurut Dr wayan ardhana mengemukakan bahwasanya motivasi bisa dilihat sebagai sebuah penyebutan umum yang menunjukkan perilaku tertentu yang ditunjukkan oleh individu dalam memenuhi kebutuhan atau dorongan yang berasal dari dalam diri serta inisiatif dari lingkungan luar yang ikut mendorong suatu individu guna memenuhi kebutuhannya atau untuk senantiasa berusaha mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>55</sup>

Motivasi ini akan muncul karena kebutuhan, biasanya seorang individu akan mudah terdorong untuk melakukan suatu tindakan tertentu apabila dia menginginkan sesuatu. Makanya karenanya manusia sebagai makhluk sosial yang masih membutuhkan orang lain. Dalam kehidupan sehari-hari individu memerlukan motivasi dari dirinya sendiri maupun dari individu lain untuk senantiasa memenuhi kebutuhannya. Pemberian motivasi dengan tepat dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri setiap individu. Dengan meningkatnya gairah serta semangat bekerja ini juga akan berakibat pada meningkatnya produktivitas kerja.

Dalam pemberian motivasi ini kepala sekolah juga diharuskan untuk memberikan pengutan serta pengamalan Pancasila. Hal ini perlu dilakukan oleh kepala sekolah dikarenakan banyaknya budaya asing yang masuk sejalan dengan arus globalisasi yang semakin maju. Penting sekali bagi generasi muda dalam mengamalkan makna dari Pancasila karena Pancasila merupakan dasar negara yang berfungsi sebagai dasar negara Indonesia, pemberian motivasi

---

<sup>54</sup> Walid. Ahmad Birul, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 2 Kota Bekasi", Jurnal Tesis, (2016), hlm. 3

<sup>55</sup> Siti Zainah, 'PENGARUH MOTIVASI GURU DAN MOTIVASI ORANG TUA TERHADAP SEMANGAT BELAJAR SISWA MA RAUDHAH', *Akrab Juara*, 5.1 (2020), 43–54  
<<http://www.akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/919>>.

berbasis pancasila sendiri perlu dilakukan guna menciptakan generasi muda yang mempunyai karakter serta perilaku yang mencerminkan semangat nasionalisme seperti menghargai keberagaman suku bahasa maupun budaya yang ada di Indonesia.<sup>56</sup>

b. Teori Motivai

Terdapat beberapa teori motivasi dari beberapa tokoh yang telah berhasil peneliti rangkum berikut diantaranya

1) Teori maslow

Teori maslow ini disampaikan oleh maslow yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan, teori ini mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan sebenarnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi seorang manusia. Maslow menjelaskan lebih lanjut bahwasannya terdapat tingkatan tertentu dalam motivasi yakni dari bawah ke atas.<sup>57</sup>

- a) Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan tingkat dasar yang harus dipenuhi oleh setiap manusia. Contoh dari kebutuhan fisiologikal ini adalah kebutuhan akan sandang, tempat tinggal, makanan, waktu istirahat, pergi liburan dan hubunga biologis (seksual), maka dari itu untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya akan berusaha keras.
- b) Kebutuhan Keselamatan merupakan kebutuhan yang ada setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman. Contoh dari kebutuhan ini adalah menabung, memperoleh Tunjangan Pensiun, mempunyai asuransi, memasang pagar, memasang pintu dan jendela.

---

<sup>56</sup> Yessy Tri Iswara, "Meningkatkan semangat nasionalisme melalui pendidikan pancasila pada masa covid di SMA Muahidin Surabaya" Jurnal Civita Concentration 2.1.

<sup>57</sup> Enco Mulyasa, "Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi", (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2014), hlm.121

- c) Kebutuhan berkelompok merupakan kebutuhan yang timbul setelah kedua kebutuhan sebelumnya yakni kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan keselamatan terpenuhi maka akan muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia. Sejatinya manusia yang merupakan makhluk sosial senantiasa mempunyai kebutuhan untuk berkelompok, bergaul dengan manusia lain, bermasyarakat serta mempunyai keinginan untuk mencintai dan dicintai oleh sesama manusia yang lainnya.
- d) Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan setelah tiga kebutuhan yang lainnya terpenuhi yakni kebutuhan fisiologikal, kebutuhan keselamatan, kebutuhan berkelompok. Kebutuhan ini yang menyebabkan manusia senantiasa belajar dan berlomba-lomba untuk mendapatkan prestasi atau penghargaan atas hal tertentu yang sudah dilakukan.
- e) Kebutuhan Akulturasi diri merupakan kebutuhan yang akan muncul apabila manusia telah memperoleh kebutuhan sebelumnya mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan akan sebuah penghargaan. Kebutuhan akulturasi merupakan kebutuhan untuk mengaktualisasi atau realisasi diri atau bisa juga diartikan sebagai pemenuhan kepuasan, contoh dari pemenuhan kebutuhan ini adalah ketika manusia menginginkan suatu barang bukan karena mempunyai fungsi yang dibutuhkan namun digunakan untuk memenuhi hasrat diri.<sup>58</sup>

Teori hierarki kebutuhan maslow ini mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan yakni:

---

<sup>58</sup> Tri Andjarwati, 'Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland', *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1.1 (2015), 45–54



## I. Kelebihan:

- i. Teori ini sangat berguna karena dapat digunakan untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang dalam sebuah lembaga maupun organisasi
- ii. Teori ini dapat memberikan informasi yang utuh baik secara jamak maupun materiil yang memiliki bobot berbeda-beda dalam setiap manusia
- iii. Dengan adanya teori ini seorang manajer dapat mengidentifikasi perilaku antar individu untuk memenuhi masing-masing kebutuhan yang nantinya akan memberikan kepuasan bagi para pekerja
- iv. Membuat manajer mengetahui bahwasannya kebutuhan manusia berbeda sesuai dengan kehidupan sosial ekonominya, hal ini akan memudahkan para manajer dalam memberikan motivasi dalam bekerja secara berbeda (seseorang yang berekonomi rendah akan cenderung dimotivasi dengan kebutuhan yang bersifat materiil sedangkan oleh berkedudukan lebih tinggi dalam sosial ekonominya akan cenderung dimotivasi dengan bentuk non materiil).
- v. Adanya teori ini membuat manajer lebih mudah dalam memberikan peralatan pekerjaan yang sesuai sehingga dapat membuat semangat para karyawan yang bekerja.

## II. Kekurangan

- i. Teori ini tidak membuktikan bahwa kebutuhan manusia mengikuti hierarki yang dibuat oleh Maslow, selain itu terdapat

banyak perbedaan pada kebutuhan yang berbeda pada setiap individu terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi

- ii. Pada kenyataannya seringkali suatu individu menyingkinkan tercapainya kebutuhan sekaligus dan akan berputar mengikuti siklus
- iii. Teori ini hanya didapatkan oleh Maslow melalui pengamatan saja tidak didapatkan dari kebenaran yang ada di lapangan
- iv. Timbulnya kebutuhan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan oleh terpenuhinya kebutuhan sebelumnya namun bisa terjadi apabila seorang individu itu mengalami peningkatan dalam kariernya.<sup>59</sup>

## 2) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini mengemukakan bahwasannya hubungan individu manusia dengan pekerjaan merupakan suatu hubungan dasar sedangkan sikap dari individu terhadap suatu pekerjaan yang nantinya akan menentukan hasilnya entah menuai hasil positif ataupun sebaliknya.

Menurut teori dua faktor dari Herzberg ini terdapat beberapa faktor-faktor yang menyebabkan individu merasakan kepuasan kerja (memotivasi) dan faktor ketidakpuasan (hygiene)

### a) Faktor Pemuas

Faktor pemuas terdiri atas Prestasi yang diperoleh, penghargaan yang didapat, pekerjaan yang dikerjakan, tanggung jawab atas apa yang dikerjakan, kenaikan pangkat, perkembangan yang didapat

### b) Faktor Ketidakpuasan

---

<sup>59</sup> Elisa Sari and Rina Dwiarti, 'Pendekatan Hierarki Abraham Maslow Pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Madubaru (PG Madukismo) Yogyakarta', *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 6.1 (2018), 58 <<https://doi.org/10.26486/jpsb.v6i1.421>>.

Faktor ketidakpuasan terdiri atas kebijakan yang diambil organisasi atau lembaga, pengawasan yang dilakukan organisasi atau lembaga, kondisi kerja, hubungan antar personal, gaji, status pekerjaan, keamanan dalam melakukan pekerjaan, kehidupan pribadi

Herberg turut menyampaikan apabila factor ketidakpuasaan (*Higien*) tidak dapat membuat pekerja merasa termotivasi dan juga hal ini digunakan untuk mencapai tujuan bisa jadi malah akan memberikan dampak atau hasil yang *negative* dalam jangka waktu yang panjang.

Kelemahan dari teori ini terletak pada metodologi yang digunakan dalam teori ini mengharuskan seorang manajer untuk menilite lebih lanjut mengenai apa yang terjadi pada karyawannya dimasa lampau dan teori ini kurang memperhatikan pengujian terdapat peningkatan motivasi dari para pekerjanya.<sup>60</sup>

### 3) Teori McClelland

Teori dikemukakan oleh David McClelland mengatakan dalam teorinya bahwa setiap individu memiliki cadangan energi potensial, yang mana untuk melepaskan dan mengembangkan energi ini bergantung pada kekuatan atau dorongan dari setiap individu dan juga didukung oleh peluang yang terdapat dalam setiap moment.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yakni kebutuhan akan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi.

#### a) Kebutuhan akan prestasi

---

<sup>60</sup> Tri Andjarwati, 'Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland', *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1.1 (2015), 45–54

Kebutuhan ini berasal dari dorongan dari dalam diri tiap-tiap individu untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Salah satu ciri dari individu yang butuh akan prestasi ini adalah meningkatnya pengalaman yang disebabkan oleh beberapa pelatihan yang telah diikuti.

Hasimbuhan mengemukakan pendapat bahwasannya kebutuhan akan prestasi akan menjadi penggerak yang menyebabkan seorang individu dapat bersemangat ketika bekerja. Dengan kebutuhan akan prestasi ini seorang individu dapat dengan mudah mengembangkan kreativitasnya dan dapat memberikan segala kemampuan yang telah dipelajari demi mendapatkan hasil kerja yang maksimal.

b) Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang berasal dari dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atau berteman dengan orang lain. Kebutuhan ini timbul juga dikarenakan sejatinya manusia merupakan makhluk sosial yang ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, sikap senantiasa bekerja sama, senang bergaul dan mempunyai jiwa empati.

Hasibuan disini juga berpendapat bahwasannya kebutuhan akan affisiasi ini menjadi energi tambahan yang membuat seorang individu untuk kembali bekerja dengan sungguh-sungguh. Kebutuhan ini dapat merangsang gairah seseorang dalam bekerja hal ini disebabkan karena sifat manusia yang ingin diterima, dihormati serta dicintai oleh sesama manusia yang lain.

c) Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan ini juga dapat dikatakan sebagai dorongan untuk mempengaruhi individu lain, sehingga individu tersebut dapat berperilaku sesuai dengan yang diinginkan. Dalam teori ini dikemukakan bahwasannya apabila seseorang mempunyai keinginan untuk menjadi seorang pemimpin pasti akan mempunyai pola pikir yang berbeda terutama ketika sedang merencanakan tindakan tertentu, pola pikir individu itu akan mempertimbangkan pekerjaan yang akan dilaksanakan akan menarik atau tidak. Setelah memutuskan sesuatu maka seorang pemimpin akan memperhitungkan setiap peluang yang ada, kekuatan yang dimiliki serta ancaman atau gangguan yang akan timbul.<sup>61</sup>

#### 4) Teori ERG Alderfer

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer pada tahun 1960-an, teori ini merupakan kepanjangan dari *Existence*, *Relatedness* dan *Growth*. Dalam teori ini Clayton Alderfer membagi kebutuhan manusia menjadi tiga bagian, yakni sebagai:

a) Kebutuhan Eksistensi (*Existence* = E)

Mencakup tentang kebutuhan fisiogikal dan material

b) Kebutuhan untuk berhubungan baik dengan orang lain (*Relatedness* =R)

Mencakup tentang kebutuhan individu untuk senantiasa berhubungan dengan individu lain

c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth* =G)

Mencakup tentang kebutuhan manusia untuk senantiasa tumbuh dan berkembang serta memanfaatkan potensi diri yang dimiliki secara maksimal.

---

<sup>61</sup> Tri Andjarwati, 'Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland', *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1.1 (2015), 45–54

Berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap kebutuhan manusia saling berhubungan satu sama lain. Sehingga tidak seperti halnya dorongan primer secara maksimal. Sehingga tidak seperti halnya dorongan primer pada teori Maslow melainkan teori ERG memiliki dorongan ke atas maupun ke bawah.

#### 5) Teori X dan Y

Teori X dan Y ini dicetuskan oleh McGregor (1960), teori ini didasarkan pada karakteristik individu yang merupakan anggota organisasi dalam hubungannya dengan penampilan organisasi secara keseluruhan dan penampilan individu dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Dalam teori ini dijelaskan terdapat dua sudut pandang mengenai sisi manusia yakni teori X (*negative*) dan teori Y (*Positif*)

##### a) Teori X

Teori ini mengemukakan bahwa manusia pada dasarnya merupakan makhluk pemalas, tidak suka bekerja dan senantiasa suka menghindari pekerjaan serta tanggung jawab yang diberikan. Seperti pekerja yang mempunyai ambisi kecil dalam memenuhi tujuan perusahaan namun sebaliknya menginginkan balas jasa serta jaminan kelangsungan hidup yang tinggi. Maka dari itu ketika sedang melaksanakan pekerjaannya para pekerja atau pegawai harus senantiasa diawasi, diancam dan juga diberi pengarahan sehingga hasil pekerjaan yang didapatkan sesuai dengan keinginan perusahaan.

##### b) Teori Y

Teori ini mempunyai pandangan bahwasanya bekerja merupakan sebuah kodrat yang harus dilakukan manusia seperti halnya kegiatan



lainnya. Maka dari itu dalam melakukan pekerjaannya para pekerja tidak perlu diawasi secara ketat maupun diancam hal ini dikarenakan para pekerja telah memiliki pengendalian diri dan penerahan untuk senantiasa bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan atau tuntutan perusahaan. Pekerja mempunyai kemampuan untuk menunjukkan kreatifitasnya, imajinasi serta kecerdasannya dalam upaya memenuhi tanggung jawab dalam bekerja.<sup>62</sup>

c. Teknik Motivasi

Terdapat beberapa teknik yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan semangat dan gairah guru diantaranya:

1) Motivasi Langsung

Merupakan motivasi baik yang bersifat materiil maupun non materiil yang diberikan kepada suatu individu untuk memenuhi kebutuhan maupun kepuasannya. Contoh pemberian motivasi secara langsung ini adalah memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2) Motivasi Tidak Langsung

Merupakan pemberian motivasi yang diberikan dengan menunjang sarana dan prasarana yang mendukung serta menambah semangat ataupun gairah individu dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Pemberian motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung ini sebenarnya memiliki tujuan yang sama yakni mengarahkan atau membuat kemauan bekerja dari masing-masing individu menjadi lebih bergairah sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

---

<sup>62</sup> Tri Andjarwati, 'Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland', *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1.1 (2015), 45–54

Selain teknik motivasi diatas sebenarnya terdapat jenis pemberian motivasi dengan prinsip MOTIVATE yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah

M = *Manifest* yang artinya membangkitkan rasa percaya diri guru Ketika meberiakan tugas

O = *Open* yang artinya terbuka saat menjelaskan tugas yang diberikan

T = *Tolerance* yang artinya kepala sekolah mau mentoleransi terhadap kegagalan dan mau belajar dari kesalahan tersebut

I = *Involve* yang artinya kepala sekolah harus menyadari bahwa semua pihak Memiliki keterkaitan dalam pekerjaan

V = *Value* yang artinya kepala sekolah memberikan nilai yang diharapkan dan mengakui kinerja dari para guru

A = *Align* yang artinya menyeimbangkan sasaran pekerjaan dengan sasaran individu

T = *Trust* yang artinya kepala sekolah menekankan nilai kejujuran pada setiap bawahannya

E = *Empower* yang artinya kepala sekolah memberdayakan setiap anggota tim sewajarnya.<sup>63</sup>

d. Bentuk bentuk Motivasi

Jika dilihat dari sumber munculnya motivasi, maka motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu:

---

<sup>63</sup> Aharridla Royhan, *Pengaruh Motivasi Kerja Guru Produktif Terhadap Prestasi Belajar Siswa Di SMK Negeri 3 Yogyakarta*, 2013.

- 1) Motivasi Instrinsik: Merupakan motivasi yang timbul atau berasal dari dalam diri individu yang tidak memerlukan rangsangan dari luar.
- 2) Motivasi Eksternal: Merupakan motivasi yang timbul dikarenakan adanya rangsangan ataupun dorongan dari luar diri setiap individu untuk melakukan sesuatu.<sup>64</sup>

### **C. Urgensi antara Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dengan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya**

Dalam dunia pendidikan seorang pemimpin merupakan salah satu unsur yang sangat penting bagi keberlangsungan dinamika dalam pendidikan, maka dari itu sebagai pemimpin kepala sekolah harus sangat mengerti bahwa keberhasilannya sebagai pemimpin pendidikan juga dipengaruhi oleh beberapa hal lain salah satunya adalah kinerja dan motivasi yang dimiliki oleh para pendidik maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting yang harus dilaksanakan salah satunya adalah sebagai pencipta iklim.<sup>65</sup>

Sebagai pencipta iklim seorang kepala sekolah harus memastikan bahwa suasana sekolah senantiasa kondusif dan menyenangkan bagi seluruh warga sekolah bagi itu pendidik, tenaga kependidikan maupun para peserta didik. Namun untuk melaksanakan peran sebagai pencipta iklim kepala sekolah harus juga dibantu dengan para pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal ini dilakukan agar dapat tercipta budaya sekolah yang sehat dan berjalan dengan maksimal.

Terdapat penelitian yang berkaitan dengan peran kepala sekolah terhadap kinerja maupun motivasi guru. Dari beberapa penelitian tersebut mendapat kesimpulan salah satunya merupakan penelitian yang dilakukan oleh Sultoni yang menyatakan bahwa

---

<sup>64</sup> Sardiman A.M, "Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar", (PT Raja Grafindo Persada:Jakarta), 2012, hlm.32

<sup>65</sup> Qistiyah Eva Milatul dan Karwanto, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, 8.3, 2020, hal.272

untuk menciptakan budaya yang sehat kepala sekolah di SMP 1 Al-Matiin ini melakukan berbagai upaya diantaranya adalah menamamkan rasa percaya diri pada setiap warga sekolah khususnya para peserta didik, memberikan perhatian dan memberikan bimbingan secara langsung yang berjalan dengan sangat baik. Selain memberikan pengarahan kepala sekolah juga kepala sekolah juga menjadi role model kedisiplinan dengan selalu datang tepat waktu, yang ditunjukkan dengan hasil pengisian angket yang menyatakan bahwa 60% peserta didik menyatakan bahwa kepala sekolah selalu datang tepat waktu.<sup>66</sup>

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Nasruri yang berkaitan dengan peran kepala sebagai motivator terhadap kinerja guru yang dilakukan di SMA Negeri 3 Ponorogo menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai motivator telah dilaksanakan secara bagus dengan presentase 72,85%. Selain itu peneliti juga menemukan adanya pengaruh dari kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru, hal ini tunjukkan dengan 11,1% presentase yang didapatkan, sisanya dipengaruhi oleh 88,9% factor-factor yang tidak masuk dalam model.<sup>67</sup>

Sedangkan dalam penelitian lainnya ditemukan persamaan regresi antara pengaruh peran kepala sekolah terhadap kinerja guru membuahkan hasil positif, yang artinya setiap peningkatan peran kepala sekolah selalu sejalan dengan peningkatan kinerja guru. Namun sebaliknya apabila peran kepala sekolah rendah maka kinerja guru akan rendah juga.<sup>68</sup> Iklim sekolah juga telah memainkan peran penting guna mengembangkan sekolah yang sehat serta positif, sebab dengan adanya iklim sekolah

---

<sup>66</sup> Sultoni, "Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah Yang Sehat SMP 1 Al-Matiin Kampung Sawah Ciputat", Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2009

<sup>67</sup> Nasruri, "Pengaruh Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Terhadap Kinerja Guru di SMAN 3 Ponorogo", Skripsi Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2019

<sup>68</sup> Murwani Sri. Noor Miyono. Retnangingdyastuti, "Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP/MTs di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang", Jurnal Manajemen Pendidikan 9.1, 2020, hlm.17

positif akan memajukan proses belajar mengajar serta meningkatkan pengajaran yang efektif.<sup>69</sup>

Menciptakan budaya kerja merupakan peran yang penting bagi kepala sekolah. Dengan budaya yang tepat maka dapat mendorong kinerja guru yang tinggi. Kepala sekolah merupakan individu yang memegang kunci yang berperan dalam perbaikan lembaga, maka dari itu kepala sekolah harus bisa menciptakan atmosfer kerja yang mengarah kepada tindakan inovatif dengan ide-ide baru sebagai upaya pengembangan sekolah.

Dikarenakan pentingnya peran sekolah dalam kegiatan pembelajaran maka dari itu kepala sekolah selaku pemimpin dalam dunia pendidikan, diharapkan dalam menjalankan peran dan fungsinya dengan baik serta dapat memberikan dorongan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk terus mengembangkan karir serta kinerjanya sehingga nantinya akan meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>69</sup> Babatunde & Olanrewaju, M.K, "Class Size and Scholl Climate as Correlates of Secondary School Achievement in Itesiwaju Local Government Area of Oyo State Nigeria", *Journal of Human-Sosial Science* 14.3, 21

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Pada dasarnya penelitian dibagi menjadi dua jenis yakni penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Kedua jenis penelitian ini menggunakan pendekatan yang berbeda, pada penelitian kuantitatif ini mencakup tentang perhitungan presentase, rata-rata, chikuadrat serta perhitungan statistic lainnya. Namun pada penelitian yang lain atau kualitatif ini menyangkut tentang kata-kata deskriptif terhadap data yang telah didapatkan untuk mendapatkan kesimpulan dalam penelitian.<sup>70</sup>

Sesuai dengan tema yang akan dibahas maka peneliti yaitu, “Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya”, maka peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian metode kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang didasari oleh filsafat *postpositivisme*, yang digunakan untuk menyelidiki keadaan objek secara ilmiah, (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti berperan sebagai instrumen kunci serta pengambil sampel sumber data dilaksanakan secara *puspositive* dan *snowbaal*, untuk teknik pengumpulan datanya menggunakan cara triangulasi (gabungan), dengan analisis data yang bersifat induktif/kualitatif, yang mana hasil dari penelitian kualitatif lebih condong pada makna dan generalisasi.

Guna memperoleh data yang akurat, sebuah data yang terdapat makna maka digunakanlah metode kualitatif. Makna merupakan data yang sesungguhnya. Sedangkan data yang pasti merupakan sebuah nilai dibalik data yang tampak. Penelitian ini akan menghasilkan/menggambarkan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim sehingga nantinya banyak kepala sekolah yang lebih sadar akan pentingnya peran tersebut.

---

<sup>70</sup> Sugiyono, “Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D, (Bandung:Alfabeta 2016), hlm.9



Sebagaimana yang diketahui bahwasannya pendekatan kualitatif ini biasa disebut juga dengan studi lapangan (*field study*). Nantinya penelitian ini akan menghasilkan data deskripsi yang berupa kata-kata tertulis atau lisan, gambar-gambar, rekaman dari beberapa orang dan perilaku yang telah diamati secara mendalam dan benar adanya. Dengan demikian melalui jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan ini, hasil penelitian dapat digambarkan secara jelas melalui data yang bersumber tertulis atau lisan mengenai Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin Surabaya.

## **B. Kehadiran Peneliti**

Karena penelitian kualitatif membutuhkan data yang akurat, maka dari itu kehadiran peneliti jelas diperlukan dalam penelitian kualitatif. Terlibatnya peneliti dilapangan diperlukan untuk melihat serta melakukan pengamatan secara langsung mengenai kenyataan yang ada dilapangan sehingga dapat melihat fenomena yang sedang terjadi dilapangan. Karena dalam penelitian kualitatif peneliti merupakan instrument utama dalam penelitian, maka dari itu dalam penelitian kualitatif ini peneliti diharapkan jeli dan peka dalam melihat fenomena yang ada dilapangan dengan hadir secara langsung.<sup>71</sup>

Dalam penelitian kualitatif peneliti berperan sebagai pengamat, pengumpul data sekaligus partisipan. Dengan tujuan agar data yang diperoleh benar-benar terjamin keasliannya, peneliti memulai penelitian ini dengan mendatangi sekolah yang telah dirasa cocok dalam penelitian ini dan meminta izin kepada pihak sekolah guna melangsungkan proses penelitian. Selanjutnya dilakukan observasi awal untuk memperoleh data yang nantinya akan digunakan sebagai bahan analisa awal proses penelitian. Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti harus hati-hati serta

---

<sup>71</sup> Nugrahani. Farida, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa", (Universitas Veteran Bantara Sukoharjo:Surakarta, 2014) hlm.58

bersungguh sungguh selama proses penelitian mulai dari proses pengumpulan data hingga sampai ke proses hasil penelitian yang nantinya dapat dipertanggung jawabkan.

### **C. Lokasi dan waktu Penelitian**

#### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di SMA Mujahidin Surabaya dibawah naungan Yayasan Masjid Mujahidin yang terletak di Jl. Perak Barat no 275. Yang berada di wilayah kelurahan Perak Utara, yang berada di wilayah kecamatan Pabean Cantikan Kota Surabaya (60165).<sup>72</sup>

#### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian tentang peran kepala sekolah pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya dilakukan sejak akhir bulan februari 2022.

### **D. Sumber data**

Sumber data merupakan hal yang penting dalam melakukan penelitian, pemilihan dan penentuan jenis sumber data yang diperlukan dalam penelitian dapat menentukan kedalaman, ketepatan dan kelayakan informasi yang telah didapatkan. Pada penelitian ini peneliti membagi sumber data menjadi 2 (dua) yakni sumber data primer dan sumber data sekunder.

Sumber data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada peneliti. Penentuan data primer ini dipilih oleh peneliti karena dianggap sebagai informan yang dapat memenuhi informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.<sup>73</sup>

Berikut yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Semua dokumen yang berkaitan dengan Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru di SMA Mujahidin

---

<sup>72</sup> Studi dokumentasi pada bulan februari 2022

<sup>73</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D, (Bandung:Alfabeta 2016), hlm.225

Surabaya.

2. Wawancara yang dilakukan dengan pihak sekolah yang terdiri atas

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No	Informan Penelitian
1	Kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya
2	Staf SMA Mujahidin Surabaya
3	Para pendidik SMA Mujahidin Surabaya
4	Para peserta didik SMA Mujahidin Surabaya
5	Komite sekolah SMA Mujahidin Surabaya
6	Masyarakat sekitar SMA Mujahidin Surabaya

Para informan yang dipilih oleh peneliti meliputi Kepala Sekolah yang merupakan pemegang tanggung jawab penuh atas suasana atau iklim yang tercipta di sekolah. Terdapat juga para pendidik yang nantinya dipilih secara acak, para pendidik ini dijadikan sebagai informan agar peneliti mengetahui apakah strategi yang di terapkan dapat membuat kinerja dan motivasi guru menjadi meningkat.

Data sekunder merupakan sumber data yang secara tidak langsung ada dalam penelitian. Data sekunder biasanya diperoleh dari dokumen pendukung yang berfungsi sebagai pelengkap informasi yang telah didapatkan peneliti dari informan sumber data primer.<sup>74</sup> Dalam data sekunder ini peneliti mengambil dokumen yang berisi daftar para pendidik dan tenaga kependidikan, selain itu peneliti juga menggunakan data yang berisi kegiatan sekolah yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru dan beberapa literatur yang relevan yang

---

<sup>74</sup> Ibid, hlm.225

berbentuk jurnal, skripsi, tesis, disertasi maupun sumber data lainnya yang mendukung proses penelitian.

## **E. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan prosedur sistematis yang telah ditentukan guna mendapatkan data yang valid dan sesuai dengan fakta di lapangan. Dalam tahapan ini, peneliti nantinya akan mengadakan pengumpulan data sesuai dengan apa yang menjadi fokus dalam penelitian.<sup>75</sup> Dengan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

### **1. Observasi**

Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data yang mempunyai peran mendapatkan sebuah makna dari sebuah fenomena tertentu yang menjadi perhatian khusus dalam penelitian kualitatif. Observasi digunakan untuk mengamati sebuah objek penelitian, seperti organisasi maupun sekelompok individu serta kegiatan yang terjadi pada suatu madrasah.<sup>76</sup>

Data informasi yang telah berhasil didapatkan dalam metode ini dikumpulkan oleh peneliti dengan melakukan pengamatan secara langsung pada tempat penelitian baik secara terbuka ataupun sembunyi-sembunyi. Metode ini bertujuan untuk mengamati sebuah objek penelitian tertentu, yang nantinya dapat diperoleh pemahaman mengenai kondisi yang sebenarnya. Untuk observasi ini peneliti datang langsung ke SMA Mujahidin, yang terletak di Jl Perak Barat 275, Kelurahan Perak Utara, Kecamatan Pabean Cantikan, Kota Surabaya, Jawa Timur. Dalam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti mendapatkan sebuah pemahaman yang utuh tentang situasi dan kondisi secara langsung. Adapun

---

<sup>75</sup> Ibid, hlm.227

<sup>76</sup> Ibid, hlm.23

peneliti menggunakan metode observasi untuk memperoleh serta mengamati data peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya dengan rincian data mengenai:

Tabel 3.2 Indikator Kebutuhan Data Informasi

No	Kebutuhan Data
1	Program kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja guru
2	Program kepala sekolah yang dapat meningkatkan motivasi guru

## 2. Wawancara

Wawancara terhadap informan sebagai sumber data dan informasi dilakukan secara langsung atau bertatap muka antara peneliti dengan pemberi data atau responden dengan tujuan menggali informasi tentang fokus penelitian. Wawancara sendiri adalah suatu interaksi yang terjadi pada dua orang atau lebih, yang memiliki tujuan serta bisa diarahkan untuk mendapatkan informasi.<sup>77</sup> Apabila digunakan sebagai satu-satunya media untuk mengumpulkan informasi maka wawancara disebut dengan metode primer. Namun sebaliknya apabila digunakan sebagai alat pengumpul data serta alat mencari informasi yang tidak didapatkan dengan menggunakan metode lain, maka wawancara akan menjadi metode pelengkap.

Tahap kedua yakni wawancara, dalam melakukan wawancara peneliti memberikan beberapa pertanyaan yang bersifat tidak mengukur kemampuan atau tidak mempersulit subjek peneliti (informan) namun memberikan keleluasaan untuk mengatakan jawaban yang sesuai dengan apa yang ditanyakan oleh peneliti. Pelaksanaan wawancara tidak hanya satu atau dua kali, namun berulang-ulang. Sebelum melakukan wawancara secara langsung peneliti akan merancang

---

<sup>77</sup> Ibid, hlm 231

pedoman wawancara yang nantinya akan digunakan oleh peneliti ketika akan terjun kelapangan. Dengan adanya pedoman wawancara ini secara tidak langsung akan membantu peneliti dalam merancang alur selama proses wawancara yang bertujuan untuk mendapatkan data, dengan adanya pedoman wawancara ini juga peneliti memperkecil kemungkinan untuk lupa menanyakan pertanyaan untuk responden. Dalam melakukan wawancara ini peneliti akan menggunakan beberapa alat bantu seperti *type recoderr*, *bulpoint*, pensil dan *smartphone*.

Peneliti tidak hanya percaya saja dengan yang dikatakan oleh informan, namun peneliti perlu mengecek dalam kenyataan melalui pengamatan. Adapun pihak yang akan terlibat dalam wawancara ini adalah kepala sekolah dan para pendidik dengan maksud untuk memperoleh pengetahuan serta informasi yang berkaitan dengan peran kepala sebagai pencipta iklim (*climate creator*) dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya.

Tabel 3.3 Indikator Kebutuhan Data Informasi

No	Informasi	Kebuthan Data
1	Kepala Sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim yang Kondusif</li> <li>2. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kunerja dan Motivasi Guru</li> <li>3. Pentingnya Kepala Sekolah Menjalankan Perannya Sebagai Pencipta Iklim</li> </ol>
2	Pendidik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim yang Kondusif di Sekolah</li> <li>2. Proses Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kunerja dan Motivasi Guru</li> <li>3. Peran Pendidik dalam Menciptakan Suasana Menyenangkan dalam Proses Belajar Mengajar dan Meningkatkan Motivasi Siswa</li> </ol>



3	Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim yang Kondusif di Sekolah</li> <li>2. Proses Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Keterja dan Motivasi Guru</li> </ol>
4	Peserta Didik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim yang Kondusif di Sekolah</li> <li>2. Proses Pendidik dalam Menciptakan Suasana Menyenangkan dalam Proses Belajar Mengajar dan Meningkatkan Motivasi Siswa</li> </ol>

### 3. Studi Dokumen

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara melihat, mengamati dan mempelajari dokumen yang berupa tulisan maupun gambar. Dokumen sendiri merupakan catatan tertulis yang berhubungan dengan peristiwa yang terjadi dimasa lalu. Dalam penelitian ini dokumen dapat menjadi informasi pendukung yang berbentuk fisik seperti foto ataupun tulisan setelah melakukan metode observasi dan metode wawancara yang telah dilakukan sebelumnya.<sup>78</sup>

Tahap selanjutnya yakni studi dokumen, peneliti menganalisis data penelitian studi dokumen digunakan dengan cara mengumpulkan data yang berkaitan dengan focus penelitian yang dipilih, studi dokumentasi ini terdiri atas catatan tertulis yang berbentuk dokumen maupun bukti penunjang lainnya. Dalam menjalankan sebagian perannya peneliti menggunakan dokumentasi untuk memperoleh dokumen yang berisi catatan dan data madrasah, foto dan profil madrasah, kegiatan belajar mengajar yang berlangsung, aktifitas kepala madrasah dan beberapa dokumen lainnya yang berhubungan dengan fokus penelitian ini.

Tabel 3.4 Indikator Kebutuhan Data Informasi

No	Kebutuhan Data
1	Profil Lembaga

<sup>78</sup> Ibid, hlm 240

2	Struktur Organisasi Sekolah
3	Program Sekolah yang bertujuan Meningkatkan Kinerja Guru
4	Program Sekolah yang bertujuan Meningkatkan Motivasi Guru

## F. Analisis Data

Analisis data merupakan proses yang memisahkan antara data yang relevan dengan data yang kurang relevan dalam penelitian. Analisis data ini digunakan guna memproses data yang didapat di lapangan menjadi informasi yang mudah dipahami. Moelong menyebutkan bahwa proses analisis data ini dimulai dengan memilah data yang telah diperoleh dari berbagai proses seperti wawancara dengan informan, pengambilan dokumen yang dibutuhkan, gambar dan foto lapangan yang selanjutnya akan direduksi, dikategorikan dan ditafsirkan.<sup>79</sup> Dalam rangka menganalisis data-data yang diperoleh dari hasil penelitian, maka disini diterapkan teknik analisis data kualitatif. Dalam analisis data tersebut menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yakni analisis data yang memberikan predikat pada variabel yang diteliti sesuai dengan kondisi dan situasi yang sebenarnya. Dalam mendapatkan kebenaran data sesuai dengan fokus penelitian teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### 1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemutusan, perhatian pada penyederhanaan, serta pengabstrakan data. Kondisi data pada tahap ini masih mentah. Data yang telah didapatkan dari hasil observasi, wawancara, studi dokumen dan triangulasi akan dipilah serta diidentifikasi. Reduksi data tersebut dilakukan secara berkesinambungan dari awal hingga berwujud laporan penelitian. Reduksi data dilakukan guna mempermudah pengorganisasian data, keperluan

<sup>79</sup> Sandu Sinyoto dan Sodik Ali, “*Dasar Metodologi Penelitian*”, (Yogyakarta:Literasi Medi Publishing,2015)

analisis data serta penarikan kesimpulan.<sup>80</sup>

Peneliti mengumpulkan data mengenai bagaimana peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru kemudian disederhanakan dan dipilah mengenai data mana yang perlu direduksi sehingga memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti dalam tahapan selanjutnya.

## 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data merupakan beberapa informasi yang berhasil dikumpulkan dan disusun dengan tujuan untuk memberikan adanya kemungkinan penarikan kesimpulan serta pengambilan tindakan. Penyajian data yang berbentuk teks naratif bisa diubah menjadi berbagai bentuk jenis matriks, garfiks, jaringan serta bagian.<sup>81</sup>

Selanjutnya peneliti m e m a d u k a n d a t a g u n a membentuk suatu informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang mudah dimengeri yang berkenaan dengan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya, lalu diadakan analisis secara mendalam.

## 3. *Verification* (Penarikan Kesimpulan)

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan pada tahap pengumpulan data, yakni dengan mencatat serta mengartikan setiap fenomena yang memperlihatkan keteraturan, kondisi yang berulang-ulang dan pola-pola yang dominan.<sup>82</sup> Kesimpulan final bisa diperoleh sejalan dengan bertambahnya data sehingga menjadi suatu kesimpulan yang bisa menjadi sebuah konfigurasi yang utuh.

Setelah melakukan reduksi dan penyajian data maka peneliti akan mengambil

---

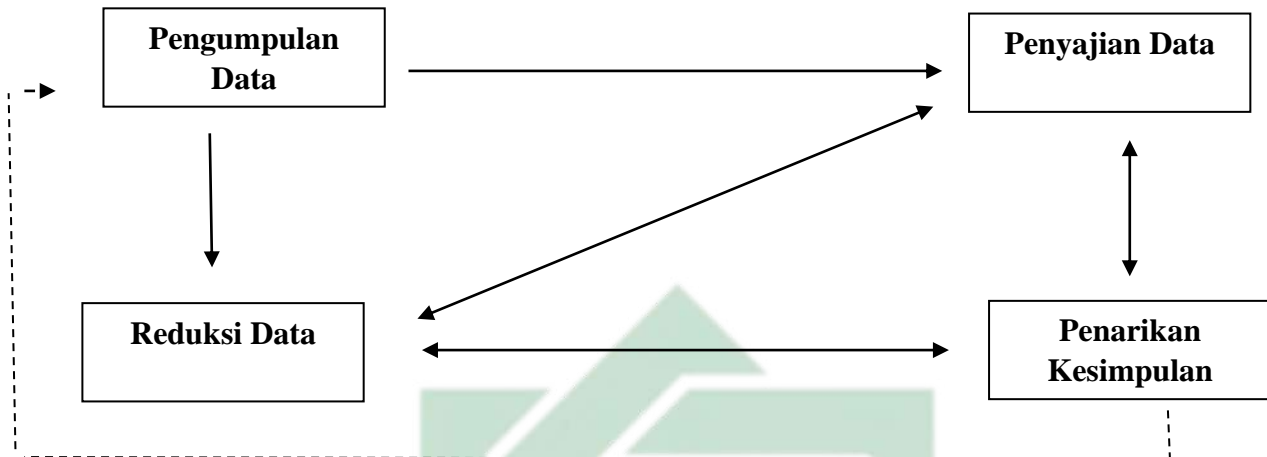
<sup>80</sup> Ibid, hlm 247

<sup>81</sup> Ibid, hlm 249

<sup>82</sup> Ibid, hlm 252

kesimpulan yang berkaitan dengan tujuan penelitian yakni peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA

Mujahidin Surabaya



### G. Keabsahan Data

Proses pemeriksaan data merupakan bagian penting dalam penelitian kualitatif. Uji keabsahan data dalam penelitian sendiri terdiri atas: *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

#### 1. *Credibility* (Kepercayaan)

Kredibilitas merupakan metode yang dilakukan oleh seorang peneliti dalam mengekspos hasil penelitian dengan tujuan untuk mendapatkan kepercayaan dari hasil temuan yang diperoleh dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi bersama teman sejawat dan triangulasi.<sup>83</sup>

#### 2. *Transferability* (Keteralihan)

Keteralihan merupakan sebuah metode pengujian keabsahan data dengan cara mengukur sejauh mana hasil temuan penelitian dapat diterapkan kepada suatu sample atau populasi tertentu. Untuk dapat diterapkan perlu adanya uraian yang jelas, rinci dan sistematis dari seorang peneliti.<sup>84</sup>

#### 3. *Dependability* (Kebergantungan)

<sup>83</sup> Ibid, hlm 270

<sup>84</sup> Ibid, hlm 276

Kebergantungan merupakan sebuah metode pengujian dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penilaian. Uji penelitian ini dianggap reliable apabila dapat mengulangi dan mereplikasikan proses yang telah dilakukan selama proses penelitian.<sup>85</sup>

#### 4. *Confirmability* (Kepastian)

Kepastian merupakan metode pengujian data dengan objektivitas, yang dimana penelitian yang dilakukan dapat dikatakan objektif apabila telah disepakati oleh banyak orang. Pengujian kepastian ini dapat mengusahakan supaya data yang telah diperoleh dijamin kepercayaannya sehingga nantinya dapat dipertanggung jawabnya.<sup>86</sup>

Dalam mengecek temuan penelitian, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik uji kredibilitas dengan triangulasi. Teknik triangulasi merupakan pemeriksaan keabsahan data dengan cara menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data. Dalam uji kredibilitas terdapat tiga jenis teknik yaitu:

1. Triangulasi dengan sumber: Triangulasi sumber dilaksanakan dengan cara mengecek data yang telah didapatkan dari berbagai sumber.
2. Triangulasi dengan Teknik: Triangulasi Teknik dilaksanakan dengan melakukan pengecekan data pada sumber yang sama, namun menggunakan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi dengan waktu: Triangulasi dengan waktu dilaksanakan dengan mengecek kembali data pada sumber dan menggunakan teknik yang sama, namun dengan waktu dan situasi yang berbeda.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Ibid, hlm 277

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Ibid, hlm274

## H. Pedoman penelitian

Pedoman penelitian yang digunakan oleh peneliti dari judul yang diangkat yaitu peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya adalah sebagai berikut:

### 1. Pedoman Observasi

Tabel 3.5 Lembar Observasi

No	Waktu	Aktivitas	Catatan
1		Pengamatan keadaan Lembaga dan meminta izin penelitian	
2		Pengamatan pelaksanaan peran kepala sekolah	
3		Pengamatan pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru	
4		Pengamatan pelaksanaan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan motivasi guru	

### 2. Pedoman Wawancara

Tabel 3.6 Lembar Wawancara

No	Komponen	Sub Komponen	Indikator	Pertanyaan	Metode Pengumpulan Data
1	Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim	a. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pencipta iklim	1.a.1 Langkah yang diambil kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai pencipta iklim	1.a.1.1 Bagaimana kepala sekolah dalam menempatkan guru sesuai dengan bidangnya	Wawancara dan Observasi
				1.a.1.2 Bagaimana kepala sekolah membangun hubungan interpersonal	Wawancara dan Observasi



				1.a.1.3 Bagaimana kepala sekolah mengatur dinamika pendidik	Wawancara dan Observasi
				1.a.1.4 Bagaimana upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam penghimpunan dan pemanfaatan informasi	Wawancara dan Observasi
				1.a.1.5 Bagaimana upaya yang telah dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengayaan dan harmonisasi pada lingkungan kerja	Wawancara
		b. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meminimalisir adanya konflik	1.b.1 Kemampuan kepala sekolah dalam mencegah adanya konflik	1.b.1.1 Bagaimana kepala sekolah mencegah adanya konflik antar warga sekolah	Wawancara dan Dokumentasi
				1.b.1.2 Apa Langkah yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik disekolah	Wawancara dan Observasi
				1.b.1.3 Bagaimana upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menenangkan pihak yang berkonflik	Wawancara dan Observasi
				1.b.1.4 Perlukah terjadi konflik dalam lembaga pendidika	Wawancara

2	Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya	a. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru	2.a.1 Upaya yang dilakukan kepala sekolah agar pendidik membangun hubungan yang baik dengan peserta didik	2.a.1.1 Bagaimana upaya kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru	Wawancara dan observasi
				2.a.1.2 Bagaimana upaya kepala sekolah dalam membangun hubungan guru dengan siswa	Wawancara dan Observasi
				2.a.1.3 Bagaimana Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Wawancara dan Observasi
			2.a.2 Upaya yang dilakukan guru untuk membangun hubungan dengan peserta didik	2.a.2.1 bagaimana upaya yang dilakukan guru agar bisa membangun hubungan yang baik dengan peserta didik	Wawancara dan Observasi
				2.a.2.2 Bagaimana upaya yang dilakukan guru untuk membangun hubungan antar peserta didik dengan peserta didik lain	Wawancara dan Observasi
				2.a.2.3 Bagaimana upaya yang dilakukan guru untuk mengembangkan sifat positive siswa	Wawancara dan Observasi

			2.b.1 Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru	2.b.1.1 Bagaimana upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah guna memotivasi guru	Wawancara dan Observasi
				2.b.1.2 Bagaimana upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah ketika terdapat pendidik yang kurang termotivasi	Wawancara, Observasi dan Dokumentasi
				2.b.1.3 Bagaimana upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menghargai kinerja guru	Wawancara dan Observasi
			2.b.2 Upaya yang dilakukan guru dalam meningkatkan motivasi peserta didik	2.b.2.1 Bagaimana upaya yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik	Wawancara dan Dokumentasi
				2.b.2.2 Bagaimana upaya yang dilakukan oleh guru apabila terdapat peserta didik yang kurang termotivasi	Wawancara dan Dokumentasi

3.	Urgensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru	a. Urgensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru	3.a.1 Pentingnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru	3.a.1.1 Mengapa kepala sekolah perlu menciptakan iklim yang kondusif	Wawancara dan Observasi
				3.a.1.2 Apakah iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja guru	Wawancara dan Observasi
				3.a.1.3 Apakah iklim kerja yang kondusif dalam meningkatkan motivasi guru	Wawancara dan Observasi

### 1. Pedoman Dokumentasi

Tabel 3.7 Pedoman Dokumentasi

No	Kebutuhan Dokumen	Keberadaan		Keterangan
		Ada	Tidak Ada	
1	Data Instansi a. Profil SMA Mujahidin Surabaya b. Struktur Organisasi beserta tugas pokok dan fungsi SMA Mujahidin Surabaya c. Data jumlah siswa beserta rombongan belajar di SMA Mujahidin Surabaya d. Visi dan Misi sekolah e. Dokumentasi kegiatan madrasah			
2	Data Administrasi a. Data mengenai peran kepala sekolah b. Foto atau kegiatan yang			

	berhubungan dengan peran kepala sekolah c. Data mengenai kinerja guru dan motivasi di SMA Mujahidin Surabaya d. Foto atau data kegiatan yang pernah di lakukan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja atau motivasi guru			
3	Data Sarana dan Prasarana a. Denah dan lokasi bangunan Lembaga b. Sarana dan prasarana yang ada di sekolah c. Sarana penunjang lainnya			



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu kurang lebih selama 4 (empat) bulan, yang dimulai dari bulan April hingga bulan Juli 2022. Pada laporan hasil penelitian yang berjudul Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya, disajikan dengan hasil pemaparan data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian hasil penelitian dimaksudkan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian yang kemudian dianalisis serta diinterpretasikan.

#### A. Deskripsi Subjek

Penelitian ini dilakukan di SMA Mujahidin Surabaya. Penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan tahapan observasi, wawancara dan dokumentasi. Pada tahap wawancara peneliti mengambil beberapa informan yang berkaitan dengan judul penelitian, sehingga dapat menghasilkan data yang akurat.

##### 1. Gambaran Umum SMA Mujahidin Surabaya

SMA Mujahidin Surabaya merupakan sekolah swasta yang mempunyai daya tarik tersendiri diantara sekolah sekolah menengah atas yang berada di wilayah surabaya utara, yang meliputi beberapa Kecamatan seperti Kecamatan Pabean Canatikan, Kecamatan Semampir, Kecamatan Krembangan, Kecamatan Kenjeran dan Kecamatan Bulak. SMA Mujahidin mempunyai daya tarik karena merupakan salah satu dari 2 Sekolah Menengah Atas yang berbasis islam.

SMA Mujahidin ini mempunyai visi “Terwujudnya lulusan mujahidin yang bertakwa dan berprestasi”. Berlandaskan hal tersebut SMA Mujahidin mengusung beberapa misi antara lain (1) Melaksanakan pembinaan menuju pengalaman pengajaran islam; (2) Melaksanakan pembelajaran yang mengembangkan *multiple*



*intelligence*; (3) Membekali dan membiasakan anak berakhlaqul karimah dengan keteladanan; (4) Mengembangkan potensi anak sesuai bakat dan minatnya; (5) Memberikan bimbingan secara intensif untuk meraih prestasi akademik dan non akademik.

Berikut merupakan profil dari SMA Mujahidin Surabaya:

Nama : SMA Mujahidin Surabaya  
Alamat : Jl. Perak Barat 275  
Akreditasi : Terakreditasi A  
Kelurahan : Perak Utara  
Kecamatan : Pabean Cantikan  
Kota : Surabaya  
Provinsi : Jawa Timur  
Kode Pos : 60165  
Nama Yayasan : Yayasan Masjid Mujahidin  
Kepala Sekolah : Ibnu Makruf Afandi , S.Pd<sup>88</sup>

## 2. Sejarah singkat SMA Mujahidin Surabaya

SMA Mujahidin Surabaya atau Yayasan masjid mujahidin surabaya merupakan lembaga yang bergerak pada bidang social, pendidikan dan budaya. Maka dari itu dengan adanya semangat dari para tokoh tokoh islam untuk menyelenggarakan pendidikan, maka dari itu tahun 1967 didirikan lembaga pendidikan setingkat SMA yakni SMA Mujahidin Surabaya.

Sejak awal berdirinya SMA Mujahidin Surabaya 1967 hingga tahun 1973 SMA Mujahidin surabaya telah mengajukan ijin operasional namun belum mendapatkan pengakaun dari pemerintah setempat. Hal ini yang membuat SMA mujahidin

---

<sup>88</sup> Dokumentasi pada tanggal 20 april 2022

surabaya tidak dapat mengadakan ujian nasional sendiri. Maka dari itu selama tahun tersebut agar tetap dapat mengikuti ujian nasional siswa atau siswi dari SMA mujahidin akan bergabung dengan SMA LPPUK di surabaya.

Setelah merasa persyaratan pendaftaran sudah selesai maka pada tahun 1974 SMA mujahidin kembali mengajukan ijin operasional ke KABID Pendidikan Menengah Umum Tingkat Atas (PMUTA) Kantor Wilayah Pendidikan dan Kebudayaan Jawa Timur yang saat itu dilakukan oleh sekretaris dari Yayasan masjid mujahidin surabaya.

Saat awal berdirinya SMA Mujahidin merupakan sekolah yang menerapkan masuk sekola siang hingga pada tahun 1972 SMA Mujahidin sudah mulai menerapkan masuk sekolah pada pagi hari. Pergantian kepala sekolah pada tahun 1974 membawa banyak perubahan pada SMA Mujahidin, kepala sekolah yang baru banyak melakukan perbaikan dimulai dengan administrasi sekolah, ketertiban kegiatan belajar mengajar, ketertiban siswa, penerapan aturan yang berlaku sebagaimana semestinya.

Berkat kegigihan dari pihak pihak yang terlibat dalam perkembangan SMA Mujahidin surabaya, hal ini berdampak baik pada Yayasan masjid mujahidin yang kini telah mendirikan SMP, SD hingga TK/KB mujahidin yang berada pada naungan Yayasan masjid mujahidin surabaya.<sup>89</sup>

#### 4. Kondisi terkini SMA Mujahidin Surabaya

Pada tahun ajaran 2022/2023 SMA Mujahidin Surabaya mempunyai peserta didik yang berjumlah 241 dengan rombongan belajar yang terdiri atas:

- a. Kelas X yang terdiri dari 4 kelas dengan jumlah peserta didik sebanyak 104 individu.

---

<sup>89</sup> Inggit Kartikarini, "Sejarah Yayasan Masjid Mujahidin Surabaya Edisi II", (Sidoarjo:Yapalis, 2008), hlm 69

b. Kelas XI yang terdiri dari 4 kelas (program IPA: 2 kelas, program IPS: 2 kelas) dengan jumlah peserta didik sebanyak 72 individu.

c. Kelas XII yang terdiri dari 4 kelas (program IPA: 2 kelas, program IPS: 2 kelas), dengan jumlah peserta didik sebanyak 65 individu.<sup>90</sup>

SMA Mujahidin Surabaya mempunyai sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran seperti:

- a. Ruang kelas yang dilengkapi dengan 2 AC, 2 Kipas angin serta Lcd Proyektor
- b. Laboratorium Komputer
- c. Laboratorium IPA
- d. Ruang UKS
- e. Ruang Guru
- f. Perpustakaan
- g. Ruang Kepala Sekolah
- h. Ruang BK
- i. Masjid
- j. Kamar Mandi khusus pendidik
- k. Kamar Mandi peserta didik
- l. Lapangan Olahraga
- m. Ruang Osis
- n. Kantin
- o. Gudang
- p. Tempat parkir bagi pendidik
- q. Tempat Parkir bagi peserta didik<sup>91</sup>

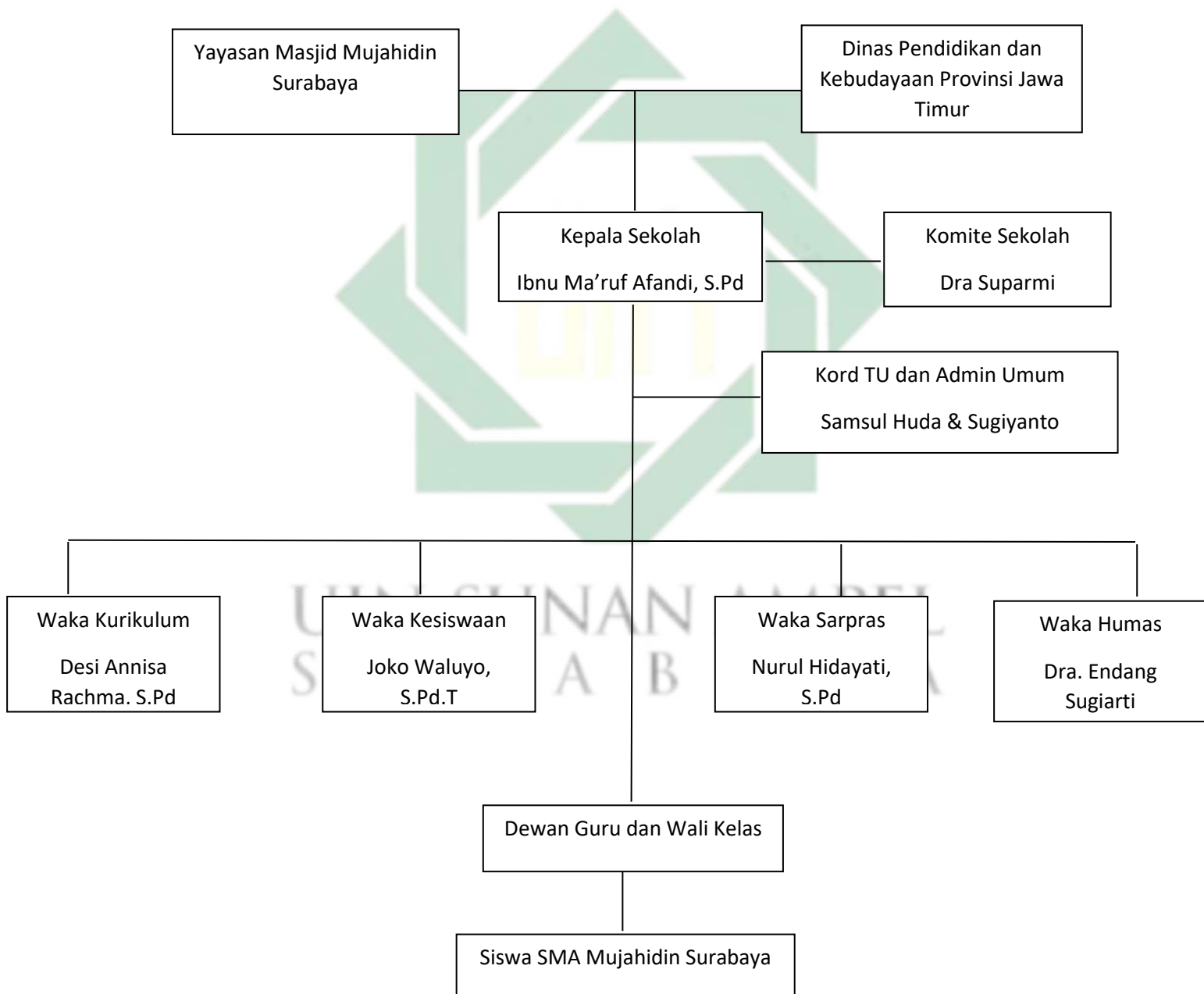
---

<sup>90</sup> Dokumentasi yang dilakukan pada 09/09/2022

<sup>91</sup> Observasi yang dilakukan pada 10/08/2022

## 5. Struktur Organisasi di SMA Mujahidin

Sekolah merupakan sebuah lembaga pendidikan formal yang mempunyai beberapa aktifitas yang salah satunya adalah saling bekerja sama guna mencapai tujuan. Maka dari itu diperlukan struktur organisasi guna menunjang satu dengan lainnya. Adapun struktur organisasi di SMA Mujahidin Surabaya adalah sebagai berikut:



Sumber: SMA Mujahidin Surabaya (2022)

## 6. Keadaan Guru

Kegiatan Belajar mengajar yang dilakukan di SMA Mujahidin Surabaya dilaksanakan oleh pendidik mata pelajaran yang berkopetensi sebagai mana berikut:

Tabel.4.1 Data Guru

No	Nama Guru	Pendidikan Terkhir	Mata Pelajaran
1	Ibnu Ma'ruf Afandi, S.Pd	S1	Kepala Sekolah
2	Drs. H. Achmad Suaidi, S.H	S3	Guru PAI
3	Dra. Endang Sugiartini	S1	Waka Humas
4	Fitri Winarso, S.Si	S1	Guru Fisika
5	Nurul Hidayati, S.Pd	S1	Waka Sarpras
6	Dra. Sulistiani	S1	Guru Sejarah
7	Abu Yazid Al Basthamy, S.Pd	S1	Guru Bahasa Inggris
8	Mardiyono Santoso Putro S.T	S1	Guru PJOK
9	Muhammad Zia Ulhaq. S.Pd.I.	S1	Guru Bahasa Arab
10	Desi Anisa Rachma, S.Pd.	S1	Waka Kurikulum
11	Drs. Sutjipto Prajitno	S1	Guru Geografi
12	Joko Waluyo, S.Pd.T	S1	Waka Kesiswaan

13	Fitri Anggraini, S.Pd	S1	Guru PPKn
14	Annisaa Fashalla Pargiyanto, S.Pd	S1	Guru Bahasa Inggris
15	Indarti Kusumaningtyas, S.Pd	S1	Guru Ekonomi
16	Fina Fauziah Annisa, S.Or.	S1	Guru PJOK
17	Lis Nurul Huda, S.Pd	S1	Guru Sejarah
18	Widiatus Zuniarti Puspita Dewi, S.Pd	S1	Guru Sosiologi
19	Noviea Adinda Surya Putri, S.Pd	S1	Guru Matematika
20	Drs. Soegeng Poernomo	S1	Guru Bahasa Indonesia
21	Achmad Luthfi Alvianto	SMA	Guru Matematika
22	Mochamad yusuf	SMA	Tahfidz
23	Faisol Ausi Al Farabi	SMA	Tahfidz
24	Zulfatul Choiroh, S.I.Kom	S1	Tahfidz
25	Anindya Galuh Rahmasari, M.Pd	S2	Guru Bahasa Indonesia
26	Egga Alfianti, S.Pd	S1	Biologi



27	Riska Andini, S.S.i	S1	Matematika
28	Tiara Larasati, S.Psi	S1	BK
29	Samsul Huda	SMA	TU
30	Sugiyanto	SMA	TU
31	Sudarto	SMA	Cleaning Service
32	Andi	SD	Cleaning Service

## B. Deskripsi Hasil Penelitian

### 1. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim di SMA Mujahdin Surabaya

#### a. Peran Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim yang Kondusif

Dalam lembaga pendidikan kepala sekolah berperan sebagai pemimpin bagi sekolah, kepala sekolah juga merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas terlaksananya sebuah program pendidikan, maka dari itu untuk menjadi kepala sekolah diperlukan kecakapan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah juga mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suasana yang nyaman bagi para warga sekolah baik itu pendidik, tenaga kependidikan hingga peserta didik.

Suasana nyaman yang dimaksud disini adalah keadaan atau lingkungan sekolah yang dapat dirasakan, dilihat maupun dipikirkan baik secara langsung maupun tidak langsung baik itu oleh pendidik, tenaga pendidik, peserta didik maupun warga sekolah lainnya. Iklim kerja juga dapat diciptakan melalui hubungan antar individu yang ada diruang lingkup sekolah baik itu secara vertical maupun horizontal.

Salah satu hal yang mempengaruhi iklim kerja adalah penempatan personalia, kepala sekolah harus menempatkan guru tersebut sesuai dengan napa yang dikuasainya, selain

itu kepala sekolah tidak boleh terlalu banyak memberi beban kerja yang terlampau banyak kepada salah satu pendidik. Karena beban kerja yang limpahkan secara berlebihan maka akan membuat guru tersebut tidak dapat bekerja secara maksimal dikarenakan lelah terhadap banyaknya tanggung jawab yang diberikan.

Berikut hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah mengenai penempatan personalia di SMA Muajhidin Surabaya sebagai berikut

“Dalam menentukan posisi pendidik, saya akan memilih seorang pendidik yang mengajar sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, jadi apabila pendidik tersebut lulusan pendidikan matematika maka akan mengajar matematika, begitupun pendidik bahasa inggris juga harus berasal dari jurusan pendidikan bahasa inggris juga. Penempatan guru sesuai kompetensinya ini perlu dilakukan agar ketika proses belajar pendidik dapat melakukan tranfer ilmu secara maksimal. Jam mengajar guru kami adalah maksimal 24 jam namun terdapat guru yang mengajar selama 30 jam dikarenakan terbatasnya sumber daya manusia di SMA Mujahidin walaupun demikian tidak terdapat guru yang mempunyai beban kerja lebih dari 30 jam.”<sup>92</sup>

Penjelasan yang disampaikan oleh kepala sekolah ini menandakan bahwasannya kepala sekolah di SMA Mujahidin Surabaya ini telah menempatkan guru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, selain itu kepala sekolah juga menambahkan bahwasannya beban kerja guru adalah maksimal 24 jam namun karena terbatasnya sumber daya manusia, maka terdapat guru yang bekerja maksimal 30 jam, kelebihan beban kerja dari yang diharuskan tersebut nantinya akan dibayarkan oleh pihak yayasan masjid mujahidin surabaya.

Kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi semua yang terlibat dalam proses belajar mengajar dan lainnya yang ada disekolah. Iklim kerja yang kondusif ini memberikan kontribusi karena dapat meningkatkan hubungan interpersonal dan kinerja organisasi antara pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta warga sekolah lainnya. Iklim kerja tidak hanya terdiri atas hubungan

---

<sup>92</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/10/2022

interpersonal namun juga terdiri dari keamanan kerja, motivasi untuk selalu meningkatkan kinerja, membangun hubungan baik antar teman kerja, pemberian apresiasi atau pengakuan atas kinerja yang baik serta partisipasi para warga sekolah dalam pengambilan keputusan.

Adapun hal yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam membangun hubungan interpersonal di SMA Mujahidin, berikut merupakan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Ibnu Makruf Afandi yang merupakan kepala sekolah di SMA Mujahidin Surabaya adalah sebagai berikut:

“Dalam membentuk hubungan interpersonal antar para pendidik saya membuat meja antar pendidik laki-laki maupun perempuan berdekatan karena sebelumnya ruangan pendidik dan tenaga kependidikan laki laki dan perempuan selalu dipisah, jadi dengan meja guru yang berdekatan ini secara tidak langsung membuat pendidik dapat berkomunikasi ketika ada waktu luang. Selain menata bangku guru sedemikian rupa guna membangun hubungan baik antar guru dengan guru lain, kepala sekolah juga mengadakan acara yang bersifat kekeluargaan seperti silaturahmi atau takziah bergilir yang dilakukan dirumah para pendidik maupun tenaga kependidikan yang dilakukan secara bergantian setiap tiga bulan sekali. Kegiatan itu dilakukan untuk mempererat rasa persaudaraan dan membangun hubungan baik antar para pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu apabila terdapat waktu kosong terkadang saya menyempatkan waktu untuk berbicara dengan para pendidik maupun tenaga kependidikan guna membangun hubungan interpersonal. Apabila terdapat masalah yang terjadi antara para pendidik ataupun tenaga kependidikan maka saya akan berupaya untuk menenangkan keduanya dan mencari tahu masalahnya dari kedua belah pihak, saya juga selalu mengupayakan agar setiap masalah dapat diselesaikan secara kekeluargaan. Sedangkan untuk membangun hubungan dengan para siswa serinngkali setiap selesai waktu sholat saya selalu mengobrol sejenak dengan mereka untuk menanyakan progress hafalan mereka terkadang juga akan memberikan mereka tips agar cepat menghafalkan Al-Quran maupun Hadist. Selain melakukan interaksi langsung baik dengan pendidik, tenaga kependidikan maupun siswa saya juga berupaya menjadi contoh yang baik para warga sekolah.”<sup>93</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwasannya sangat penting untuk membentuk hubungan interpersonall baik antara kepala sekolah dengan pendidik, kepala sekolah dengan tenaga kependidikan maupun warga sekolah yang lainnya.

---

<sup>93</sup> Hasil wawancara dengan Kepala SMA Mujahidin Surabaya tanggal 18/05/2022

Dimana kepala sekolah harus mampu untuk berbaur dengan warga yang ada dilingkup sekolah, hal ini perlu dilakukan karena kepala sekolah harus mampu memahami perasaan, kepentingan, tuntutann, harapan bahwa rasa kekecewaan yang timbul.

Apabila hubungan interpersonal pendidik maupun tenaga pendidikan terjalin dengan baik, maka akan memudahkan sekolah dalam mencapai tujuan dalam pendidikan. Dengan harmonisnya hubungan antar individu di sekolah, maka seluruh warga sekolah baik itu pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta warga sekolah lainnya akan saling menghormati satu sama lain sehingga semua warga di sekolah dapat menjalankan tugas serta tanggung jawabnya secara maksomial. Hal itu akan membuat suasana ruangan sekolah menjadi kondusif serta dapat meminimalisir terjadi kesalahpahaman antar pendidik maupun tenaga kependidikan ataupun warga sekolah lainnya.

Sehubungan dengan yang dikatakan oleh kepala sekolah mengenai pentingnya hubungan interpersonal antar kepala sekolah. Guru Bimbingan Konseling yakni Ibu Nuri juga telah menambahkan keterangan terhadap peneliti sebagai berikut:

“Dalam menciptakan iklim yang kondusif memang diperlukan perbaikan pada hubungan interpersonal. Ketika melihat pendidik yang sedang tidak mengajar kepala sekolah akan meluangkan waktu untuk berbincang sebentar untuk membangun hubungan baik antar rekan kerja. Dalam melakukan pendekatan interpersonal ini kepala sekolah memperhatikan karakter pendidik maupun tenaga kependidikan hal ini dilakukan untuk mengetahui cara untuk melakukan pendekatan. Beliau meluangkan waktu apabila terdapat pendidik ataupun tenaga kependidikan yang mendapat masalah serta mampu memberikan solusi dengan memperhatikan karakter dari masing-masing pendidik maupun tenaga kependidikan.”<sup>94</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada guru bimbingan konseling kepala sekolah melakukan upaya yang serius dalam mebangun hubungan interpersonal pada pendidik maupun tenaga kependidikan. Karena dengan baiknya hubungan interpersonal antar para warga sekolah akan memudahkan sekolah dalam mencapai tujuannya

Setelah mendengarkan penjelasan dari kepala sekolah maupun pendidik dapat

---

<sup>94</sup> Hasil wawancara dengan guru bimbingan konseling SMA Mujahidin tanggal 23/06/2022

dipahami bahwa kepala sekolah senantiasa melakukan upaya guna membangun hubungan interpersonal antar pendidik maupun tenaga kependidikan. Pembentukan hubungan baik antar pendidik maupun tenaga kependidikan sangat diperlukan untuk membangun kerjasama guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini ditunjukkan lewat beberapa perubahan demi perubahan dilakukan telah dilakukan oleh kepala sekolah mulai dari perubahan posisi duduk antara pendidik laki-laki dengan perempuan yang dipisah sekarang telah disatukan, pengajian keliling yang rutin dilakukan oleh sekolah kerumah para pendidik atau tenaga kependidikan, kepala sekolah juga selalu mengupayakan penyelesaian masalah secara kekeluargaan.

Selain melakukan perbaikan dalam hubungan interpersonal dalam mewujudkan lingkungan yang kondusif bagi para warga sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menjamin keamanan kerja bagi para pendidik maupun tenaga kependidikan.

Dinamika pendidik juga merupakan salah satu hal yang berpengaruh dalam iklim sekolah, dinamika guru ini berarti sebagai semangat pendidik dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Kepala sekolah perlu memperhatikan dinamika pendidik agar tidak menjadi sumber permasalahan di sekolah.

Supaya dinamika guru ini tidak menimbulkan masalah bagi sekolah, maka bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah selalu mengasi serta memberikan arahan ataupun pembinaan terhadap pendidik maupun tenaga kependidikan, sebagaimana yang telah beliau sampaikan kepada peneliti:

“Berkaitan dengan dinamika atau semangat para pendidik maupun kependidikan, saya senantiasa menekankan kepada para pendidik maupun tenaga kependidikan agar senantiasa semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, selain itu saya tidak pernah membatasi pendidik dalam menggunakan metode mengajar. Maka dari itu saya senantiasa memastikan sarana dan prasarana sekolah berfungsi dengan baik guna mendukung kegiatan pembelajaran yang dilakukan pendidik. Yang ketiga saya selalu mengedepankan kebersamaan dan kerja sama jadi ketika terjadi masalah pada pendidik maupun tenaga kependidikan maka saya berusaha semaksimal

mungkin untuk membantu mereka baik dengan melakukan bimbingan maupun pembinaan. Saya juga senantiasa mengingatkan kepada para pendidik maupun tenaga kependidikan agar tidak lupa terhadap tanggung jawab serta tugas yang telah diberikan. Guna menjaga dinamika guru, saya selaku kepala sekolah senantiasa melibatkan guru dalam rapat yang membahas mengenai kebijakan ketika proses belajar mengajar, namun terdapat rapat juga yang hanya melibatkan segelintir guru.”<sup>95</sup>

Dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya kepala sekolah selalu menghimbau para pendidik maupun tenaga kependidikan agar senantiasa semangat dan semata-mata ikhlas karena Allah. Selain itu dalam meningkatkan semangat pendidik kepala sekolah tidak pernah membatasi para pendidik, jadi pendidik dibebaskan menggunakan metode yang sesuai dan mudah diterima oleh peserta didik, selain itu kepala sekolah berusaha semaksimal mungkin membuat proses pembelajaran dikelas dapat berlangsung secara efektif dengan cara memperbaiki sarana dan prasarana yang ada di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga melibatkan guru dalam pengambilan keputusan terlebih lagi yang berkaitan dengan proses pembelajaran seperti penggunaan handphone ketika pelaksanaan pembelajaran, namun apabila terdapat rapat yang membahas mengenai penggunaan dana maka hanya beberapa guru khususnya para wakil kepala sekolah yang dilibatkan dalam rapat tersebut.

Kepala sekolah mempunyai peran penting seperti memberikan bimbingan maupun pengarahan kepada para pendidik maupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus senantiasa mengingatkan kepada para pendidik maupun tenaga kependidikan bahwasannya mereka tidak bekerja semata-mata karena uang namun juga ikhlas tulus mengharapkan ridho Allah. Kepala sekolah juga aktif dalam melakukan pembinaan baik itu terhadap para pendidik maupun tenaga kependidikan disamping itu kepala sekolah senantiasa mengingatkan tugas dan tanggung jawab masing masing pendidik ataupun tenaga kependidikan. Kepala sekolah juga berupaya untuk memberi teladan

---

<sup>95</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022



yang baik dilingkungan sekolah.

Kepala sekolah senantiasa berupaya menjadi teladan bagi para pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik, hal ini dilakukan kepala sekolah guna mendapat dukungan dari warga sekolah, karena jika kepala sekolah hanya memberikan arahan, bimbingan maupun pembinaan dengan hanya disampaikan secara lisan maka penerapannya tidak akan maksimal.

Hal berikutnya yang saya tanyakan kepada bapak kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya yakni Bapak Ibnu Makruf Afandi ini adalah terkait dengan penghimpunan dan pemanfaatan informasi adalah sebagai berikut:

“Informasi merupakan salah satu hal yang penting untuk diketahui semua pihak walaupun begitu terdapat beberapa pihak yang harus mengetahui informasi tersebut maka dari itu saya berusaha menyampaikan informasi tersebut ketika rapat hal ini saya lakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman baik antara para pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain saat rapat saya juga biasanya menyampaikan informasi melalui grup *WhatsApp* yang beranggotakan para pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain grup yang berisi para pendidik dan tenaga kependidikan, saya juga membuat grup *WhatsApp* yang hanya berisikan para wakil kepala sekolah berbagai bidang, grup *WhatsApp* yang hanya berisikan para tenaga kependidikan dan juga grup *WhatsApp* yang beranggotakan para pendidik. Perbedaan grup *WhatsApp* ini bertujuan agar informasi yang akan saya sampaikan mengenai sasaran yang tepat serta tidak menyebabkan kelebihan informasi bagi para pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain dipergunakan untuk menyampaikan informasi grup *WhatsApp* ini kadang juga dipergunakan untuk berdiskusi antar bagian bagian sekolah.”<sup>96</sup>

Informasi merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah organisasi maupun lembaga pendidikan, namun terlalu banyak informasi yang beredar juga akan membuat iklim sekolah menjadi tidak terlalu kondusif, maka dari itu kepala sekolah melakukan beberapa upaya guna menyaring informasi yang diterima oleh para pendidik maupun tenaga kependidikan salah satunya dengan adanya grup *WhatsApp* yang berbeda bergantung pada tugas dan tanggung jawabnya pada masing masing bidang. Pembuatan grup *WhatsApp* juga bertujuan untuk membagi tugas tugas yang akan diberikan serta

---

<sup>96</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022

berdiskusi terkait suatu masalah. Selain melalui grup WhatsApp kepala sekolah juga bisa menyampaikan informasi secara langsung melalui rapat. Kepala sekolah menyadari bahwasannya penyampaian informasi yang jelas dan mengarah ketarget ini dapat mengurangi adanya konflik serta dapat menjaga iklim sekolah.

Selanjutnya adalah peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam hal pengayaan dan harmonisasi pada lingkungan bekerja serta lingkungan belajar di SMA Mujahidin Surabaya sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah sebagai berikut:

“saya selalu berupaya untuk menciptakan iklim sekolah yang nyaman baik bagi para pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta warga sekolah lainnya. Salah satu upaya yang telah saya lakukan dalam mewujudkan hal ini adalah tidak membedakan antara ruangan pendidik perempuan dengan pendidik laki-laki yang mana sebelumnya dibedakan, selain itu saya juga memperbaiki ruangan tenaga kependidikan agar para tenaga kependidikan tidak kesulitan saat berkoordinasi. Sedangkan untuk menjaga keharmonisan saya mempunyai program silaturahmi keliling kerumah pendidik maupun tenaga kependidikan setiap tiga bulan sekali dengan menggunakan uang iuran agar tidak merepotkan tuan rumah, hal ini saya lakukan agar keharmonisan antar pendidik maupun kependidikan tetap terjaga. Disamping itu saya juga berusaha memperbaiki fasilitas yang ada diruang guru maupun kelas agar para pendidik maupun tenaga kependidikan nyaman dalam bekerja. Untuk membuat siswa bersemangat dalam belajar saya telah memasang lcd proyektor yang bisa digunakan oleh pendidik ketika mengajar, selain itu ruangan kelas juga telah dipasang Air Conditioner (AC) agar para peserta didik nyaman ketika kegiatan belajar mengajar.”<sup>97</sup>

Menjaga keharmonisan dalam sebuah organisasi merupakan hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar dapat tercipta iklim sekolah yang kondusif. Kepala sekolah harus senantiasa melakukan perubahan sebagaimana yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya seperti perbuahan pada tata letak posisi para pendidik laki laki dan perempuan yang awalnya dipisah namun sekarang telah digabungkan. Kepala sekolah juga memperbaiki sarana dan prasarana yang ada di sekolah guna memberikan perasaan nyaman ketika proses belajar mengajar

---

<sup>97</sup> Wawancara kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022

berlangsung. Untuk menjaga keharmonisan para pendidik maupun tenaga kependidikan kepala sekolah juga mempunyai program silaturahmi untuk menjaga keharmonisan.

b. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim dalam Menanggulangi Konflik

Selanjutnya adalah peran kepala sekolah dalam penanggulangan konflik yang didalamnya meliputi (Upaya kepala sekolah dalam mencegah konflik, upaya kepala sekolah dalam menyelesaikan serta menenangkan pihak yang berkonflik) ada di sekolah sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah sebagaimana berikut:

“Menurut saya cara terbaik dalam menyelesaikan masalah adalah dengan mencegah sebelum masalah itu terjadi. Maka dari itu untuk mencegah masalah tersebut saya sering berkomunikasi secara aktif dengan para pendidik maupun tenaga kependidikan, selain itu saya juga mengadakan program silaturahmi kerumah pendidik maupun tenaga kependidikan setiap 3 bulan sekali yang salah satu tujuannya adalah untuk mempererat silaturahmi antara pendidik maupun tenaga kependidikan. Namun apabila terlanjur ada masalah, maka saya akan mencari tahu sumber masalah tersebut dengan bertanya kepada pendidik ataupun tenaga kependidikan yang terlibat langsung atau mengetahui masalah tersebut, setelah itu saya mencoba membantu menyelesaikan masalah tersebut secara kekeluargaan tergantung jenis masalah yang dihadapi. Hal serupa saya lakukan apabila terdapat peserta didik yang mempunyai masalah dengan peserta didik lainnya, saya selalu mengupayakan bermediasi dengan peserta didik yang bermasalah, selain itu saya juga akan memanggil wali murid peserta didik tersebut dan mencoba menyelesaikan masalah tersebut dengan wali murid peserta didik. Sedangkan untuk mencegah terjadinya konflik saya telah memasang CCTV di setiap ruang kelas yang berguna untuk *controlling* peserta didik serta bertujuan untuk mencegah atau mengurangi tindakan *bullying* (perundungan) ataupun pencurian barang, selain itu saya juga menghimbau bagi para pendidik khususnya wali kelas agar aktif berkomunikasi dengan ketua kelas yang nantinya akan diteruskan ke guru bimbingan konseling apabila terdapat masalah.”<sup>98</sup>

Dalam organisasi atau lembaga pendidikan dengan konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindari, namun walaupun begitu kepala sekolah senantiasa melakukan pencegahan guna meminimalisir adanya konflik. Kepala sekolah menggunakan segala upaya untuk mencegah adanya konflik salah satunya membangun komunikasi yang baik

---

<sup>98</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022

dengan semua pihak baik itu pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain itu kepala sekolah juga mempunyai program silaturahmi yang dilaksanakan setiap 3 bulan sekali di rumah para pendidik maupun kependidikan, kegiatan ini dilakukan selain untuk mempererat silaturahmi juga dibuat untuk menghindari konflik yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang. Namun walaupun ada upaya pencegahan yang dilakukan tetap saja terkadang ada konflik yang terjadi. Apabila terlanjur terdapat konflik maka kepala sekolah akan mencari tahu penyebab konflik itu terjadi setelahnya kepala sekolah akan menghubungi kedua pihak yang berkonflik secara terpisah, apabila komunikasi dengan kedua belah pihak yang berkonflik selesai maka kepala sekolah akan mencoba berkomunikasi bersama guna mendiskusikan penyelesaian masalah antar kedua belah pihak, cara ini tidak hanya dilakukan kepala sekolah saat terdapat pendidik ataupun tenaga kependidikan yang berkonflik namun juga dilakukan saat terdapat konflik antar peserta didik, namun apabila terjadi konflik antara peserta didik kepala sekolah juga memanggil wali murid guna mencari cara menyelesaikan masalah dengan baik. Sedangkan tindakan pencegahan yang dilakukan oleh kepala sekolah agar tidak terjadi konflik adalah memasang CCTV agar sekolah dapat mengetahui kejadian dikelas saat tidak ada guru sekaligus melihat apakah terdapat tindakan perundungan atau bullying yang dilakukan maupun tindakan pencurian saat jam pelajaran olahraga, kepala sekolah juga menghimbau kepada para pendidik khususnya wali kelas agar senantiasa aktif berkomunikasi dengan kepala sekolah guna mendapatkan informasi yang nantinya akan diarahkan ke guru bimbingan konseling.

Pertanyaan yang peneliti tanyakan selanjutnya adalah apakah perlu adanya konflik dalam lembaga pendidikan sebagaimana yang telah disampaikan oleh bapak Ibnu Makruf Affandi selaku kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya dalam wawancara dengan penulis sebagaimana berikut:

“Konflik merupakan hal yang wajar terjadi tidak terkecuali dalam dunia pendidikan. Namun bagi saya terkadang konflik itu tidak hanya berdampak buruk bagi sekolah, terkadang konflik itu sendiri bisa berdampak positif seperti meningkatkan kinerja dan produktivitas bagi pendidik maupun tenaga kependidikan, namun itu bergantung pada pengendalian konflik.”<sup>99</sup>

Dari penjelasan yang disampaikan oleh kepala sekolah ini diketahui bahwasannya konflik itu tidak melulu dipandang sebagai keburukan dari suatu organisasi. Namun dengan penanganan yang tepat konflik ini dapat berbuah menjadi sebuah keuntungan bagi sekolah karena secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas guru.

Maka dari itu kepala sekolah perlu mengatasi konflik yang terjadi pada lembaga pendidikan dengan beberapa teknik pengendalian konflik dalam segala situasi dengan cara yang tepat setelah mengetahui latar belakang yang menjadi penyebab konflik tersebut. Karena sejatinya konflik tidak hanya terjadi pihak eksternal yang terlibat dalam organisasi tersebut, namun juga pihak eksternal sekolah.

## 2. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya

### a. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru

Kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru, hal ini tidak bisa terlepas dari tanggung jawab dari kepala sekolah sebagai pemimpin dari suatu lembaga pendidikan. Keberhasilan sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah. Kepala sekolah selaku pemimpin di lembaga pendidikan harus mampu mempengaruhi serta mampu menggerakkan para pendidik maupun tenaga kependidikan untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan sekolah guna mewujudkan visi dan misi dari sekolah. Demikian juga yang dilakukan oleh bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah di SMA Mujahidin Surabaya.

Kepala sekolah selaku pimpinan dari sebuah lembaga pendidikan mempunyai peran

---

<sup>99</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 23/05/2022



penting guna mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri. Maka dari itu kepala sekolah mempunyai tugas dalam mengembangkan kinerja personelnya terutama dalam mengembangkan kinerja personelnya tidak hanya dalam hal kompetensi kinerja personelnya namun juga dalam menciptakan lingkungan yang nyaman guna mendukung kegiatan belajar mengajar.

Adapun yang berkaitan dengan peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Mujahidin Surabaya ini seperti yang telah disampaikan oleh kepala sekolah yakni Bapak Ibnu Maruf Efendi adalah sebagai berikut:

“Sebelum memulai kegiatan pembelajaran yang saya senantiasa memastikan ruangan kelas telah bersih, papan tulis telah dibersihkan dan ac telah menyala, hal ini saya lakukan agar ketika pembelajaran dimulai baik itu peserta didik maupun pendidik akan merasa nyaman. Pada setiap pagi sebelum dimulai pelajaran juga terdapat doa pagi hal ini dilakukan agar nantinya ilmu yang diberikan oleh para pendidik dapat dipahami dengan mudah, saya juga menghimbau para pendidik untuk membangun kedekatan kepada peserta didik agar mengetahui karakter dari masing masing peserta didik yang nantinya akan mempermudah guru untuk menyesuaikan pola pembelajaran yang sesuai dengan karakter peserta didik. Untuk membangun kedekatan antar pendidik dan peserta didik, saya juga memberikan amanah kepada wali kelas dari setiap kelas agar mengawasi serta membantu para peserta didik untuk menghafal hadist setelah kegiatan sholat dhuha dilaksanakan agar wali kelas menjadi dekat dengan anak didiknya.”<sup>100</sup>

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa kepala sekolah senantiasa mendorong pendidik agar dekat dengan peserta dengan berbagai program yang ada disekolah, salah satunya adalah ketika hafalan hadist. Pada program tersebut kepala sekolah memberikan amanah kepada wali kelas untuk mengawasi hafalan peserta didik. Selain itu untuk mewujudkan suasana belajar yang nyaman kepala sekolah juga senantiasa menghimbau kepada petugas kebersihan sekolah sebelum kegiatan pembelajaran dimulai untuk membersihkan kotoran yang ada dikelas serta memberikan papan tulis agar bisa langsung digunakan ketika berlangsung proses pembelajaran. Menurut kepala

---

<sup>100</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022



sekolah sendiri kedekatan antara pendidik dengan peserta didiknya merupakan hal yang baik untuk dilakukan agar para pendidik memahami apa yang diinginkan oleh peserta didiknya yang nantinya bisa digunakan untuk mempermudah proses pembelajaran.

Pernyataan kepala sekolah di atas juga diperkuat oleh pendapat yang disampaikan oleh guru bimbingan konseling di SMA Mujahidin Surabaya Ibu Nuri sebagai berikut:

“Para guru sudah seharusnya dekat dengan peserta didik yang diajarinya, hal ini karena disamping untuk mempermudah guru untuk mengenali karakter dari peserta didiknya. Selain itu pendidik juga bisa mendapatkan informasi mengenai cara yang tepat untuk digunakan dalam proses pembelajaran. Selain itu apabila seorang guru mempunyai kedekatan dengan peserta didik ini akan mempunyai rasa patuh serta mempunyai rasa hormat yang nantinya akan membuat suasana belajar terasa menyenangkan.”<sup>101</sup>

Sebagaimana pendapat Bruney yang telah dikutip di atas dijelaskan bahwa proses belajar mengajar tidak akan berjalan efektif apabila hubungan pendidik dan peserta didik tidak dibangun dengan baik, karena hubungan pendidik dan peserta didik mempengaruhi keberhasilan akademik serta pengembangan emosional peserta didik yang nantinya akan membawa pengaruh yang positif dalam kegiatan belajar mengajar. Lebih daripada itu siswa yang mempunyai kedekatan dengan pendidik akan membawa pengaruh positif bagi teman-teman yang lainnya.<sup>102</sup>

Adapun upaya kepala sekolah meningkatkan kinerja guru seperti yang telah disampaikan oleh bapak Ibnu Makruf Afandi kepala sekolah dari SMA Mujahidin Surabaya adalah sebagai berikut:

“untuk meningkatkan kinerja guru saya senantiasa menghimbau para guru untuk mengikuti pelatihan yang ada terutama pelatihan dari dinas pendidikan. Disamping itu saya memberikan arahan maupun pembinaan terhadap para pendidik maupun tenaga kependidikan agar senantiasa memenuhi tugas serta tanggung jawabnya di sekolah, saya selalu menekankan kepada para guru maupun staff sekolah agar mengedepankan kerja sama, menghargai komitmen bersama serta bertanggung jawab pada

---

<sup>101</sup> Wawancara dengan guru bimbingan konseling pada tanggal 23/06/2022

<sup>102</sup> R, Amailah & D, Sudana, “Menyelidiki Hubungan Guru-Siswa dan Bagaimana Korelasinya dengan Performa Menulis Siswa Selama Pembelajaran Online”, *Jurnal Penelitian Pendidikan*:2021, Vol.2 No.4, hlm.243

segala aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan sekolah. Saya juga menghimbau para guru agar memakai fasilitas sekolah seperti laboratorium IPA, Lcd proyektor, laboratorium komputer guna menunjang kegiatan pembelajaran. Sedangkan untuk mengetahui para guru telah menjalankan tugas serta tanggung jawabnya saya akan berkeliling kesetiap kelas untuk mengamati bagaimana proses pembelajaran berlangsung.”<sup>103</sup>

Pada wawancara tersebut diketahui bahwasannya kepala sekolah mempunyai beberapa cara untuk meningkatkan kinerja guru di SMA Mujahidin Surabaya yang pertama adalah mendorong para guru untuk aktif mengikuti pelatihan yang dapat meningkatkan skillnya terutama pelatihan dari dinas pendidikan. Kepala juga senantiasa mengingatkan para pendidik maupun tenaga kependidikan agar ketika bekerja tidak semata mata karena uang, tetapi bekerja secara ikhlas karena mengharapkan pahala Allah. Selanjutnya kepala sekolah juga tak pernah bosan untuk senantiasa mengingatkan para guru akan tugas serta tanggung jawabnya, hal ini dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru tidak lalai serta dapat memberikan pengajaran yang baik pada peserta didik.

b. Peran pendidik dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peserta didik

Salah satu standart kinerja guru adalah keahlian membangun hubungan antar individu yang kegiatannya terdiri atas: mengembangkan sifat positif peserta didik, bagaimana menunjukkan hasrat ketika proses belajar mengajar, cara mengelola interaksi pelaku dalam kelas. Berkaitan dengan hal tersebut bagaimana peran guru dalam membangun hubungan antar individu peserta didik ketika proses pembelajaran berlangsung di SMA Mujahidin Surabaya sebagai mana yang disampaikan oleh Ibu Nurul selaku guru kimia berikut:

“Ketika memasuki kelas hal yang pertama kali saya lakukan adalah mengabsen peserta didik, hal ini saya lakukan tentunya untuk memastikan semua murid hadir ketika kelas saya, selain itu juga agar saya lebih mengenal para murid di setiap kelas yang saya ajarkan. Nah ketika proses pembelajaran saya akan menggunakan metode yang berbeda bergantung pada materi yang ada. Apabila terdapat materi tentang dialog saya akan

---

<sup>103</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022

menginturksikan para peserta didik agar membuat kelompok, hal ini saya lakukan agar mereka tidak bosan dengan ketika menerima materi dan juga agar mereka dapat mengenal serta bekerja sama antar teman satu kelasnya satu sama lain. Selain pembentukan kelompok saya juga menggunakan Lcd Proyektor untuk mendukung pembelajaran dikelas. Ketika saya melihat terdapat peserta didik yang kurang bersemangat ketika proses pembelajaran maka saya akan bertanya kepada anak tersebut ketika pembelajaran telah usai, namun apabila saya kesulitan untuk mendapat informasi dari murid yang bersangkutan maka saya akan meminta bantuan dari ketua kelas maupun guru bimbingan konseling agar dapat mencari tau apa yang membuat murid tersebut tidak bersemangat<sup>104</sup>.”

Ketika proses pembelajaran seorang pendidik diharuskan mencari cara guna menumbuhkan sikap semangat belajar peserta didik, maka dari itu seorang pendidik harus mempunyai beberapa metode serta media pembelajaran yang berbeda guna menunjang proses belajar mengajar. Disamping itu seorang pendidik diharuskan membangun hubungan baik antara pendidik dengan peserta didik maupun hubungan antara sesama peserta didik.

Dalam wawancara tersebut diketahui bahwasannya pendidik di SMA Mujahidin mempunyai beberapa metode belajar yang bisa digunakan agar pembelajaran dikelas tidak menjadi membosankan bagi peserta didik. Metode pembelajaran yang digunakan bergantung pada materi yang diberikan. Pendidik juga menjalankan perannya yakni membangun hubungan antara peserta didik dengan tugas kelompok. Hal ini dilakukan untuk membuat para peserta didik bekerja sama antara satu dengan yang lain. Untuk mengenal para peserta didiknya para pendidik biasanya memanggil satu persatu nama mereka sebelum pembelajaran dimulai, selain agar bisa mengenali para peserta didik cara ini dilakukan untuk memastikan bahwa siswa yang datang kesekolah mengikuti pembelajaran yang ada.

Pernyataan dari guru bahasa arab ini telah sesuai dengan apa yang disampaikan oleh peserta didik yang peneliti lakukan wawancara mengenai apakah guru telah

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan guru bahasa arab pada tanggal 23/06/2022

menjalankan standart kinerja nomer tiga yakni “membangun hubungan antar individu yang kegiatannya terdiri atas: mengembangkan sifat positif peserta didik, bagaimana menunjukkan hasrat ketika proses belajar mengajar, cara mengelola interaksi pelaku dalam kelas” sebagaimana berikut:

“ketika proses pembelajaran berlangsung setiap pendidik mempunyai cara mengajar sendiri-sendiri terdapat pendidik yang mengajar hanya berbicara didepan kelas, terdapat pendidik yang senang berdiskusi dan lain sebagainya. Perbedaan cara mengajar serta media pembelajaran yang digunakan oleh para pendidik ini membuat saya tidak bosan ketika belajar. Terkadang juga terdapat guru membagi peserta didik menjadi beberapa kelompok untuk menyelesaikan tugas bersama, kegiatan tersebut membuat saya bisa menjadi lebih dekat lagi dengan teman teman sekelas serta membuat saya lebih bersemangat belajar karena terdapat teman yang membantu. Untuk beberapa mata pelajaran seperti kimia terdapat praktek langsung salah satunya adalah praktek mengenai zat pengantar api. Meskipun begitu terdapat juga guru yang hanya menjelaskan materi lalu membuat soal untuk dikerjakan. Selain mengajar terkadang terdapat beberapa pendidik yang memotivasi saya ataupun teman-teman sekelas agar bersemangat untuk belajar.”<sup>105</sup>

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya pendidik dituntut untuk mempunyai kemampuan akademik yang mendalam serta keterampilan lainnya seperti membimbing peserta didik serta kemampuan menyampaikan materi kepada peserta didik. Sebagaimana yang terdapat pada penilaian standart kinerja guru seorang pendidik diharuskan mempunyai keterampilan untuk membangun hubungan antar individu yang kegiatannya terdiri atas: mengembangkan sifat positif peserta didik, bagaimana menunjukkan hasrat ketika proses belajar mengajar, cara mengelola interaksi pelaku dalam kelas.

Penting sekali bagi guru untuk membangun hubungan dengan peserta didik, sebagaimana yang dijelaskan oleh ibu Nuri selaku guru bimbingan konseling (BK) dalam wawancara yang dilakukan bersama penulis sebagaimana berikut:

“Penting sekali bagi para guru untuk dekat dengan peserta didik, karena dengan dekatnya guru dengan peserta didik menurut saya akan berdampak

---

<sup>105</sup> Wawancara dengan peserta didik pada tanggal 10/06/2022

pada suasana nyaman di kelas dan menumbuhkan rasa hormat bagi siswa kepada pendidiknya.”<sup>106</sup>

Dari penjelasan yang disampaikan oleh Ibu Nuri selaku guru di SMA Mujahidin Surabaya bahwasannya penting sekali bagi para guru untuk berkomunikasi secara aktif dan membangun hubungan yang baik antara pendidik dengan peserta didik. Hal ini perlu dilakukan untuk menciptakan suasana belajar yang nyaman bagi peserta didik, disamping itu kedekatan antara pendidik dengan peserta didik ini juga berpengaruh terhadap kepatuhan dan rasa hormat yang dimiliki siswa kepada pendidiknya.

c. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru

Dalam proses pembelajaran motivasi merupakan hal yang penting serta perlu dimiliki oleh seorang pendidik, karena dalam menjalankan tugasnya pendidik harus dapat menumbuhkan rasa semangat belajar bagi peserta didik. Motivasi ini berkaitan dengan dorongan untuk melakukan sesuatu berdasarkan tujuan tertentu, kebutuhan serta hasrat tertentu.

Semangat kerja dari pendidik ini sangat diperlukan dalam proses pembelajaran, karena dengan adanya semangat kerja dapat merangsang seorang pendidik untuk menumbuhkan kreativitas yang tinggi ketika proses belajar mengajar. Maka dari itu penting sekali bagi kepala sekolah untuk memperhatikan semangat dari para pendidik agar ketika proses belajar mengajar dapat mencapai hasil yang maksimal.

Menyadari hal tersebut maka dari itu Bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah SMA Mujahidin membuat program kegiatan yang rutin dilakukan guna mempertahankan ataupun meningkatkan motivasi pendidik maupun tenaga kependidikan seperti yang telah disampaikan dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan guru bimbingan konseling pada tanggal 23/06/2022

“untuk membangun motivasi guru saya selalu menyampaikan disetiap forum yang diadakan sekolah mulai dari rapat bulanan, kegiatan pengajian setiap tiga bulan sekali maupun rapat tahunan saya selalu menyampaikan kepada para pendidik maupun tenaga kependidikan bahwasannya dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang ada kita harus niatkan hal ini semata mata untuk beribadah dengan niat yang ikhlas kepada Allah. Selain mengingatkan dalam sebuah forum rapat, sebisa mungkin juga memberikan apresiasi dalam bentuk pujian ketika pendidik ataupun tenaga kependidikan telah menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikn dengan baik”<sup>107</sup>

Kepala sekolah meyakini bahwasannya pemberian motivasi yang tepat dan dilakukan secara terus menerus secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja dari pendidik tersebut. Karena apabila pendidik mempunyai kinerja yang bagus maka akan berdampak positif dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Dalam meningkatkan motivasi pendidik kepala sekolah mempunyai cara yakni dengan menekankan kepada para pendidik maupun tenaga kependidikan bahwasannya ketika bekerja tidak semata-mata karena uang namun semata mata karena Allah dengan niat yang ikhlas.

Dengan adanya dorongan dari kepala sekolah tersebut, maka akan membuat pendidik maupun tenaga kependidikan jadi merasa diperhatikan lagi, hal ini akan membuat mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi, namun sebaliknya apabila kepala sekolah acuh tak acuh maka hal tersebut akan membuat para pendidik maupun tenaga kependidikan menjadi tidak bersemangat dalam menjalankan tugas serta kewajiban yang ada. Maka dari itu dengan adanya dukungan serta motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah akan membantu meningkatkan kinerja guru.

Meskipun begitu terkadang terdapat pendidik yang kurang termotivasi dalam kegiatan belajar mengajar, ketika terjadi hal tersebut maka kepala sekolah akan melakukan beberapa tindakan sebagaimana yang telah disampaikan bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah di SMA Muajhidin Surabaya pada wawancara sebagai berikut:

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/05/2022



“Walaupun saya senantiasa mengingatkan untuk bekerja dengan ikhlas semata-mata karena beribadah kepada Allah, namun terkadang saya melihat terdapat beberapa pendidik yang terlihat kurang termotivasi apabila memasuki kelas tertentu. Maka apabila terjadi hal demikian saya akan bertanya pada guru yang bersangkutan mengenai mengapa terlihat tidak termotivasi, apabila saya telah mengetahui masalahnya yang terjadi, saya akan membantu guru tersebut untuk memecahkan masalah tersebut.”<sup>108</sup>

Ketika melihat pendidik yang kurang mempunyai motivasi maka sudah seharusnya kepala sekolah mencari tahu apa yang menyebabkan pendidik tidak termotivasi. Sebagaimana yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Mujahidin Surabaya, seperti yang pernah dilakukan ketika terdapat pendidik yang kurang termotivasi untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar sebagaimana yang telah disampaikan oleh kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya bapak Ibnu Makruf Afandi sebagai berikut

“Pernah terjadi sebuah masalah ketika saya melihat terdapat seorang guru yang terlihat tidak mempunyai motivasi, hal itu terlihat karena ketika akan mengajar guru tersebut tidak mempunyai semangat bahkan terlihat enggan memasuki ruangan. Maka dari itu saya mencari tau apakah yang menyebabkan guru tersebut tidak bersemangat hingga akhirnya saya mengetahui penyebab guru tersebut tidak bersemangat adalah karena sering digodain dengan sebagian murid disebuah kelas. Maka dari itu untuk mengatasi hal tersebut saya berbicara dengan para murid yang bersangkutan agar lebih menghormati guru. Setelah saya rasa masalah ini bisa diselesaikan maka saya akan menginformasikan hal tersebut kepada guru yang bersangkutan.”<sup>109</sup>

Ketika terjadi sebuah masalah, sebisa mungkin kepala sekolah akan membantu para pendidik maupun tenaga kependidikan menyelesaikan masalah tersebut. Apalagi jika masalah tersebut masih berada dalam lingkup sekolah. Sebelum memberikan solusi, kepala sekolah akan mencari tahu terlebih dahulu mengenai penyebab sebuah masalah tersebut, selanjutnya kepala sekolah akan membantu menyelesaikan permasalahan tersebut. sehingga tidak mempengaruhi kinerja maupun motivasi dari pendidik dan tenaga kependidikan.

Pemberian motivasi ini juga bisa dilakukan dengan memberikan reward sebagaimana

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan kepala sekolah 18/10/2022

<sup>109</sup> Wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18/10/2022

yang pernah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya yakni bapak Arif Kurniawan, sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Ibnu Makruf Affandi sebagaimana berikut:

“pemberiaan reward ini pernah dilakukan pada tahun 2015 ketika bapak arif menjabat sebagai kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya. Pemberiaan reward ini dilakukan setiap satu tahun sekali dengan cara membagikan angket kepada siswa mengenai nominasi guru teladan, guru favorit dan guru favorit yang nantinya akan diumumkan ketika pelaksanaan upacara pagi hari di awal tahun ajaran baru. Namun program ini hanya berjalan selama 2 tahun hingga tahun 2017. Program ini dihentikan karena kepala sekolah waktu itu merasa program ini lebih banyak keburukannya daripada manfaatnya, hal ini dikarenakan banyaknya guru yang merasa iri apabila tidak mendapat reward yang berupa piala tersebut. Diketahui penyebab dari hal tersebut itu adalah para guru yang merasa iri karena penilaian yang dilakukan oleh siswa ini cenderung memilih guru favorit berdasarkan keinginan mereka. Akhirnya program pemberian reward ini dihentikan oleh kepala sekolah.”<sup>110</sup>

Pemberiaan hadiah ini perlu dilakukan untuk memberikan motivasi serta menghargai usaha yang telah dilakukan oleh pendidik ketika proses belajar mengajar. Namun apabila pemberian ini hadiah ini justru menimbulkan perasaan iri dalam pendidik lain dan membuat suasana lingkungan kerja tidak menjadi kondusif maka ada baiknya program tersebut dihentikan atau diganti dengan program lain. Sebagaimana yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya.

Kepala sekolah meyakini bahwa penting sekali memberikan motivasi dalam bentuk apapun baik itu memberikan reward, memberikan ucapan selamat ataupun terimakasih ketika pendidik maupun tenaga kependidikan telah melakukan pekerjaannya dengan baik. Memberikan motivasi ini dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang dimiliki oleh guru tersebut serta dapat meningkatkan rasa gairah dari pendidik tersebut.

Keberhasilan peserta didik dalam proses pembelajaran tidak lepas dari motivasi yang

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan kepala sekolah tanggal 18/10/2022

ada dalam dirinya. Maka dari itu seorang pendidik perlu menjaga motivasi yang dimiliki, sebagaimana yang disampaikan oleh seorang pendidik di SMA Mujahidin Surabaya sebagaimana berikut:

“Untuk membuat siswa termotivasi, ketika proses pembelajaran berlangsung saya seringkali menggunakan metode yang beragam, hal ini saya lakukan agar para peserta didik tidak merasa bosan ketika mengikuti pelajaran. Hal selanjutnya yang saya lakukan adalah membuat peserta didik aktif dikelas dengan membuka forum diskusi untuk membahas materi yang ada. Selain itu terkadang saya juga memberi motivasi kepada peserta didik secara langsung.”<sup>111</sup>

Dalam wawancara yang dilakukan dengan pendidik diketahui bahwasannya guna meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh peserta didik, seorang pendidik mengupayakan metode pembelajaran yang berbeda dalam setiap materi pembelajaran, hal ini dilakukan agar peserta didik tidak bosan ketika proses belajar mengajar berlangsung, disamping itu seorang pendidik juga terkadang membuat metode diskusi ketika pembelajaran berlangsung guna melatih kemampuan berbicara didepan umum dan mengembangkan daya pikir peserta didik. Selain itu pendidik juga bisa memberikan motivasi secara langsung kepada peserta didik.

### 3. Urgensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dengan kinerja dan motivasi guru di SMA Mujahidin Surabaya

Kepala sekolah merupakan salah satu orang terpenting yang ada dalam sekolah, kepala sekolah merupakan salah satu kunci pengembangan dan peningkatan mutu sekolah. Maka dari itu penting sekali bagi kepala sekolah untuk menjalankan perannya sebagai pencipta iklim guna meningkatkan kinerja serta motivasi guru di SMA Mujahidin.

Menciptakan iklim kerja yang kondusif merupakan hal yang penting untuk dilakukan oleh kepala sekolah hal ini karena iklim kerja yang kondusif, lingkungan yang sehat dan bersih serta adanya fasilitas yang menunjang proses pembelajaran akan berdampak

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan pendidik pada tanggal 23/06/2022

bagus terhadap produktifitas serta kreatifitas guru.

Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh bapak Ibnu Makruf Afandi selaku kepala sekolah di SMA Mujahidin Surabaya sebagaimana berikut:

“Dalam mewujudkan tujuan pendidikan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya, maka dari itu saya berfokus untuk membenahi faktor faktor tersebut diantaranya adalah iklim kerja. Lingkungan yang kondusif bisa dilihat secara fisik seperti ruangan kelas yang bersih dan nyaman. Selain itu lingkungan yang kondusif juga bisa dilihat dari bagaimana interaksi antara saya dengan para pendidik maupun tenaga kependidikan, antara sesama pendidik dengan pendidik lainnya, antara pendidik dengan peserta didik dan juga antara pendidik dengan para orang tua, tentu hubungan antara sub bagian harus terjalin dengan baik”<sup>112</sup>

Lingkungan kerja yang kondusif tentu tercipta dari kerjasama antara kepala sekolah selaku pemimpin organisasi diperlukan dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif serta nyaman bagi keberlangsungan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Lingkungan kerja tentunya sangat erat kaitannya dengan komunikasi dan interaksi antara kepala sekolah dengan para warga sekolah. Menyadari hal tersebut kepala sekolah perlu menjalankan perannya sebagai pencipta iklim guna memastikan iklim sekolah ini berlangsung dengan kondusif.

Iklim kerja yang kondusif akan membuat rasa nyaman sehingga guru dapat bekerja serta menunjukkan kemampuannya. Iklim kerja yang nyaman dan kondusif merupakan kebutuhan setiap anggota organisasi dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab, sehingga bekerja merupakan suatu hal yang menyenangkan. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh pegawai tata usaha kepada penulis dalam wawancara sebagai berikut:

“Lingkungan kerja yang nyaman, serta teman seprofesi yang bisa diajak bekerja sama berdampak pada kualitas kerja dilapangan. Disamping itu kondisi ruang tata usaha yang bersih serta sarana yang menunjang pekerjaan yang memadai secara tidak langsung berdampak pada peningkatan

---

<sup>112</sup> Wawancara dengan kepala sekolah 18/10/2022

motivasi.”<sup>113</sup>

Dalam wawancara tersebut diketahui bahwasannya rasa nyaman merupakan perasaan yang dibutuhkan serta diinginkan oleh setiap orang. Maka dari itu kepala sekolah wajib memaksimalkan perannya sebagai pencipta iklim guna menciptakan lingkungan yang kondusif dalam kegiatan belajar mengajar serta dapat membangun hubungan yang harmonis antar setiap elemen masyarakat di sekolah sehingga dapat membantu peningkatan kinerja guru.

Keberhasilan dalam pembelajaran tidak lepas dari proses dari baiknya motivasi yang dimiliki oleh seorang pendidik. Maka dari itu penting sekali bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim kondusif sebagaimana yang telah dijelaskan oleh ibu nuri selaku guru bimbingan konseling di SMA Mujahidin Surabaya mengenai pentingnya kepala sekolah menjalankan perannya sebagai penipta iklim guna meningkatkan motivasi guru sebagaimana berikut:

“motivasi guru bisa tercipta apabila didukung lingkungan yang kondusif serta rekan kerja yang senantiasa mendukung. Maka dari itu diperlukan peran kepala sekolah khususnya dalam menciptakan iklim yang kondusif. Apabila lingkungan telah tercipta secara kondusif maka akan mendorong motivasi guru.”<sup>114</sup>

Dalam wawancara yang dilakukan dengan pendidik diketahui bahwasannya lingkungan sekolah yang kondusif serta teman teman yang saling membantu bisa menjadi penyebab meningkatnya motivasi guru. Maka dari itu penting sekali bagi kepala sekolah untuk menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif dan nyaman bagi pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

### **C. Pembahasan**

1. Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim di SMA Mujahidin Surabaya
  - a. Peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim yang kondusif

---

<sup>113</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha pada tanggal 21/07/2022

<sup>114</sup> Wawancara dengan pendidik pada tanggal 23/06/2022

Sekolah merupakan sebuah lembaga organisasi yang bersifat kompleks yang didalamnya mempunyai beberapa dimensi, yang antara satu dengan yang lainnya saling berhubungan dalam sebuah suatu sistem sosial. Maka dari itu sebagai sistem sosial dari sebuah organisasi, sekolah memerlukan pemimpin yang berperan aktif guna mencapai tujuan sekolah seperti yang telah ditetapkan.

Guna mewujudkan tujuan sekolah sebagaimana yang telah disepakati maka kepala sekolah mempunyai tugas, peran serta tanggung jawab yang lebih banyak dibandingkan dengan pendidik maupun tenaga kependidikan ataupun anggota lain yang tergabung dalam sebuah lembaga yang disebut sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk bisa menggerakkan seluruh anggotanya yang terdiri atas pendidik, tenaga kependidikan, petugas kebersihan dan lain sebagainya untuk ikut berpartisipasi secara aktif dalam membantu kepala sekolah dalam mewujudkan tujuan dari pendidikan itu sendiri. Karena sejatinya baik kepala sekolah maupun guru atau anggota sekolah yang lain merupakan patner kerja yang mempunyai visi serta misi yang sama dalam membangun suasana kerja yang nyaman bagi semuanya yang terlibat dalam proses pendidikan.

Kepala sekolah mempunyai banyak peran salah satunya adalah peran sebagai pencipta iklim. Dalam melaksanakan perannya sebagai pencipta iklim maka dari itu kepala sekolah harus mampu dalam pelaksanaan dan pengelolaan sekolah. Kepala sekolah berkewajiban menggerakkan setiap komponen di sekolah agar bersedia serta bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya.

Iklim kerja sendiri merupakan sesuatu yang dirasakan oleh anggota organisasi (baik secara individu atau kelompok) didalam organisasi mengenai apa yang ada atau yang sedang terjadidalam lingkungan organisasi (internal) yang mempengaruhi sikap, perilaku serta kinerja para anggotanya, yang nantinya akan berpengaruh pada



lingkungan kerja organisasi.

Iklm kerja identik dengan perasaan nyaman yang dirasakan oleh para anggota organisasi yang mana dalam dunia pendidikan ini anggota organisasi terdiri atas pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta masyarakat yang berada dalam lingkungan sekolah.

Rasa nyaman merupakan hal yang sangat dibutuhkan serta diinginkan oleh setiap orang, tak terkecuali dalam dunia pendidikan. Dalam lembaga pendidikan rasa nyaman merupakan suatu yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah serta pihak-pihak yang terkait .

Adapun Peran Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim di SMA Mujahidin Surabaya berdasarkan hasil temuan penelitian menunjukkan beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim sekolah sebagai berikut:

1) Penempatan Personalia

Guna menjamin standart sekolah yang berkualitas dan bermutu sesuai dengan tujuan pendidikan dalam sekolah tentu diperlukan adanya dukungan terhadap seluruh komponen pendidikan. Maka dari itu kepala sekolah perlu memastikan guru bekerja sesuai dengan kemampuannya.

Pendidik maupun tenaga kependidikan merupakan sumber daya di dalam lembaga pendidikan. Sumber daya manusia itu mempunyai peran strategi terutama dalam membentuk generasi penerus bangsa melalui pengembangan kepribadian serta proses pembelajaran nilai-nilai keilmuan.

Tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan mempunyai peran penting dalam proses pendidikan. Seorang guru diharuskan mempunyai pengetahuan serta pemahaman yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari kemajuan sebuah lembaga pendidikan sangat bergantung pada kualitas dari pendidik serta tenaga kependidikan.



Penempatan personalia merupakan salah satu syarat utama dalam keberhasilan pengembangan manajemen personalia. Penempatan personalia diartikan sebagai menempatkan semua anggota yang bekerja dalam sebuah organisasi yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.<sup>115</sup>

Dari beberapa pendapat yang disampaikan oleh para ahli, penempatan personalia ini termasuk kedalam manajemen personalia yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan serta pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi serta pemeliharaan guna mewujudkan tujuan pendidikan.

Dalam wawancara yang penulis lakukan dengan kepala sekolah diketahui bahwasannya penempatan personalia sendiri merupakan kegiatan yang bertujuan guna mengisi formasi atau tempat serta jabatan yang sedang kosong dan juga pengadaan pegawai dikarenakan adanya perluasan organisasi. Penerimaan dalam lembaga pendidikan dibedakan menjadi dua kelompok seperti:

- a) Tenaga pendidik: merupakan pemilihan pegawai yang berfokus dalam proses belajar mengajar serta kegiatan kependidikan lainnya.
- b) Tenaga kependidikan: merupakan pemilihan individu yang tidak langsung bertugas mewujudkan proses belajar mengajar yang perekrutannya meliputi pegawai tata usaha, pegawai kebersihan, pegawai perpustakaan dan satpam.

Dari penjelasan sebelumnya diketahui bahwasanya dalam memilih pendidik, kepala sekolah terlebih dahulu melihat kemampuan yang dimiliki oleh calon pendidik yang datang untuk mengisi kekosongan peendidik. Hal ini dilakukan agar ketika proses pembelajaran berlangsung pendidik sudah mempunyai kompetensi yang baik, yang dibuktikan dengan pendidikan terakhir dari pendidik

---

<sup>115</sup> Nurul Lailiyah, “*Manajemen Peningkatan Kualitas Personalia di Lembaga Pendidikan Islam*”, (Jombang: Al-Idaroh, 2017) vol.I No.2, hlm.130

tersebut.

## 2) Pembinaan hubungan dan komunikasi

Dalam sebuah lembaga tentu tidak terlepas dari interaksi sosial, tidak terkecuali dalam lembaga pendidikan. Komunikasi yang baik tentu akan berpengaruh pada iklim sekolah. Komunikasi yang baik antar warga sekolah baik itu kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan para warga sekolah lainnya secara tidak langsung akan membuat kerjasama yang baik antar para lini sehingga nantinya akan mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri.

Dalam pembinaan hubungan serta komunikasi disekolah kepala sekolah berperan penting dalam mewujudkan iklim kerja yang kondusif di sekolah. Keterlibatan kepala sekolah dalam membangun hubungan yang baik antar pendidik. Sebagaimana pendapat Baldoni yang diikuti oleh Maisah yang menyatakan “komunikasi merupakan unsur penting dalam kepemimpinan yang didalamnya terdapat cara mengetahui bagaimana cara pemimpin berbicara, mendengar dan mempelajari. Komunikasi juga bertujuan untuk menjabarkan visi serta misi sekolah serta guna memastikan bahwasannya pendidik maupun tenaga pendidikan mengetahui dengan baik visi serta misi tersebut.”<sup>116</sup>

Berdasarkan wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya mempunyai karakter yang baik dalam membangun hubungan dengan para pendidik maupun tenaga kependidikan. Berikut merupakan hal yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjaga hubungan serta komunikasi dengan pendidik maupun dengan tenaga kependidikan:

a) Kepala sekolah senantiasa mengajak berdialog para pendidik maupun tenaga

---

<sup>116</sup> Maisah, “Manajemen Pendidikan”, (Jambi:Refrensi.2013), hlm.28

kependidikan ketika ada waktu luang

- b) Kepala sekolah membuat program silaturahmi di rumah para pendidik setiap tiga bulan sekali
- c) Kepala sekolah sebisa mungkin transparan dalam pengelolaan serta melibatkan semua guru dalam pengambilan keputusan
- d) Kepala sekolah selalu mencoba menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah secara kekeluargaan
- e) Kepala memberikan kebebasan kepada guru untuk menggunakan metode apapun dalam mendidik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya

Dari beberapa uraian diatas dapat diketahui bahwasannya kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya tidak membatasi diri untuk berkomunikasi dimanapun dan kapanpun untuk berinteraksi dengan para pendidik maupun tenaga kependidikan. Selain pada saat jam kerja kepala sekolah juga selalu menjaga komunikasinya dengan pendidik maupun tenaga kependidikan dengan membuat program silaturahmi di rumah pendidik secara bergantian.

### 3) Dinamika Pendidik

Di era modern seperti saat ini pendidikan merupakan hal yang penting bagi sebuah negara, yang mana perkembangan serta kemajuannya salah satunya dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Karena pendidikan merupakan salah satu kunci guna mengatasi masalah kemiskinan dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang.

Dalam ruang lingkup yang lebih kecil, kepala sekolah bertanggung jawab atas dinamika yang terjadi dalam sebuah lembaga pendidikan. Penting sekali bagi kepala sekolah guna mengarahkan guru untuk senantiasa meningkatkan

kemampuannya serta mengembangkan metode pembelajaran selama proses belajar mengajar guna mewujudkan pendidikan yang efektif bagi peserta didik.

Seorang pendidik dituntut untuk kreatif ketika proses pembelajaran berlangsung, kreativitas seorang pendidik ini dapat dilihat dari metode pengajaran yang digunakan maupun kegiatan baru yang ditampilkan ketika proses belajar mengajar berlangsung. Tujuan dari hal ini tentunya untuk mengetahui serta membantu siswa dalam mengembangkan kemampuan dan bakat yang dimilikinya.

Dari penjelasan yang disampaikan dipembahasan sebelumnya. Diketahui bahwasannya untuk mengatur dinamika pendidik di SMA Mujahidin Surabaya, kepala sekolah melakukan beberapa kebijakan diantaranya adalah membebaskan pendidik untuk menggunakan metode maupun model pembelajaran apapun, disamping itu kepala sekolah juga memperbarui saran dan prasarana di sekolah guna menunjang proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Kepala sekolah juga mengarahkan pendidik guna mengikuti pelatihan yang telah disediakan oleh dinas pendidikan kota maupun provinsi.

#### 4) Penghimpunan dan pemanfaatan informasi

Semakin berkembangnya teknologi membuat berbagai lembaga pendidikan semakin berlomba dalam membangun sistem yang dapat mempercepat proses kemajuan lembaga. Adanya teknologi yang berkembang ini juga mempercepat juga proses penerimaan informasi. Dalam era modern seperti ini tidak bisa dipungkiri bahwasannya informasi mempunyai nilai yang tinggi dalam keberlangsungan sebuah organisasi.

Informasi mempunyai peran yang sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Maka dari itu diperlukan sistem yang dapat mengolah data serta

informasi seputar lembaga pendidikan atau biasanya disebut Sistem Informasi Manajemen (SIM). Sistem Informasi Manajemen dapat dikelola secara manual maupun melalui komputer.

Dalam wawancara serta observasi yang dilakukan oleh penulis diketahui bahwasannya di SMA Mujahidin Surabaya mempunyai data yang terdapat di web resmi Dinas Pendidikan (DISPENDIK), data tersebut dikelola oleh pegawai tata usaha. Sedangkan itu informasi internal kepala sekolah selalu menyampaikan informasi lewat grup yang terdapat di aplikasi *WhastsApp* (WA). Selain menggunakan aplikasi penyampaian informasi biasa dilakukan ketika terdapat rapat yang berlangsung.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Mujahidin Surabaya ini telah sesuai dengan apa yang ada dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 19 tahun 2007 mengenai standart pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.<sup>117</sup>

#### 5) Pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja dan lingkungan belajar

Dalam sebuah lingkungan sekolah yang dimana kepala sekolah, para pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik melakukan interaksi dalam tempat yang sama yakni lingkungan sekolah. Maka dari itu lingkungan belajar serta lingkungan bekerja tidak dapat dipisahkan. Lingkungan kerja sendiri terdiri atas ruangan kelas, perpustakaan, laboratorium, ruang guru, ruang kepala sekolah, ruangan tata usaha, perpustakaan, ruangan komputer, lapangan olahraga, tempat parkir dan WC. Sedangkan lingkungan belajar terdiri ruangan kelas, perpustakaan, lapangan olahraga, laboratorium serta ruangan komputer.

---

<sup>117</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, “Standart pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah”, (Nomor 19 tahun 2007)

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif maka perlu dibentuk hubungan yang harmonis baik itu dilingkungan belajar maupun lingkungan bekerja. Maka dari itu kepala sekolah sebagai pencipta harus memastikan pengayaan dan harmonisasi lingkungan belajar dan bekerja ini dapat berlangsung dengan baik.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah penulis mengetahui bahwasannya guna menjaga keharmonisan lingkungan kepala sekolah melakukan beberapa perubahan khususnya pada letak ruang guru, yang pada awalnya dibedakan antara guru laki-laki dan guru perempuan, kini mulai disatukan guna menunjang keharmonisan lingkungan.

b. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam menyelesaikan konflik

Konflik merupakan hal yang umum terjadi di suatu lembaga maupun organisasi, tidak terkecuali di lembaga pendidikan. Pada umumnya konflik terjadi akibat dari ketidak harmonisan antara individu satu dengan individu lainnya, dalam suatu kelompok maupun beberapa orang dalam kelompok. Konflik merupakan hal yang berbeda dengan perbedaan pendapat, namun terkadang konflik bisa terjadi akibat adanya perbedaan pendapat yang tidak bisa diselesaikan dengan baik maka akan melahirkan konflik di sebuah organisasi maupun lembaga.<sup>118</sup>

Dari proses wawancara yang telah dilakukan penulis mengetahui bahwasannya kepala sekolah senantiasa melakukan upaya pencegahan konflik diantaranya adalah melakukan kegiatan silaturahmi kerumah pendidik yang dilakukan tiga bulan sekali, selain itu upaya pencegahan yang dilakukan kepala sekolah adalah berkomunikasi secara aktif dengan para pendidik maupun tenaga

---

<sup>118</sup> Maimunah, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Mengelola Konflik Sekolah", Jurnal Al-Afkar, 2018, vol.VI, No.1, hlm. 17-18



kependidikan. Disamping itu kepala sekolah juga telah memasang CCTV yang bertujuan untuk menghindari konflik antar peserta didik seperti bullying dan lain sebagainya.

Namun apabila terlanjur muncul konflik maka kepala sekolah akan mencari tahu dulu bagaimana konflik tersebut bisa terjadi, apabila telah diketahui maka kepala sekolah akan berusaha mencari solusi yang terbaik setelah mendiagnosa masalah, setelah menemukan solusi maka kepala sekolah akan membicarakan hal tersebut pada pihak yang berkonflik.

Cara yang dilakukan kepala sekolah ini telah sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Stevenin yang dikutip dari Skripsi Mira sebagai berikut:

1) Pengenalan

Pengenalan konflik ini merupakan keadaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi serta untuk mengetahui mengapa konflik itu bisa terjadi

2) Diagnosis

Diagnosis merupakan sebuah langkah penting yang dilakukan apabila telah mengetahui siapa, apa, bagaimana, mengapa dan dimana konflik itu terjadi. Diagnosis sendiri merupakan pemusatan perhatian terhadap masalah utama.

3) Menyepakati suatu solusi

Setelah mengumpulkan masukan maka kepala sekolah bisa mengambil solusi guna menyelesaikan konflik yang terjadi. Namun dalam pengambilan solusi ini kepala sekolah harus sudah menyelesaikan konflik yang terjadi tidak serta solusi yang diberikan harusnya dapat diterapkan dan praktis

4) Pelaksanaan

Ketika pelaksanaan ini maka akan terjadi keuntungan maupun kerugian. Maka dari itu kepala sekolah perlu hati-hati dalam mempertimbangkan solusi serta tidak terpengaruh pada pilihan salah satu kelompok.

5) Evaluasi

Apabila penyelesaian menyebabkan sebuah masalah baru, maka kepala sekolah perlu kembali memulai langkah tersebut dari awal dan mencoba kembali.<sup>119</sup>

2. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru

a. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

Dalam proses pendidikan pendidik merupakan ujung tombak dalam pendidikan itu sendiri, hal ini bukan tanpa alasan karena pada dasarnya guru merupakan pemimpin ketika proses belajar mengajar berlangsung. Proses pembelajaran sendiri merupakan salah satu proses terjadinya pendidikan, perubahan tingkah laku serta peningkatan kepribadian dari peserta didik sebagai hasil produk yang dinamakan pendidikan itu sendiri.

Guru juga merupakan teladan bagi peserta didik yang mana tidak hanya bertanggung jawab atas kegiatan belajar mengajar saja namun juga bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan dalam bertingkah laku ditengah masyarakat agar sesuai dengan nilai keagamaan, sosial serta budaya yang berlaku serta memupuk rasa kepedulian terhadap sesama dan lingkungan agar kelak menjadi manusia yang berguna.

Maka dari itu sebagai pemimpin seorang kepala sekolah harus turut serta mendukung pendidik dengan kemampuan yang dimiliki guna meningkatkan kinerja pendidik salah satunya adalah dengan menciptakan iklim yang kondusif guna

---

<sup>119</sup> Mira Deswita, "Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaan di MTsN 9 Agam", (Skripsi:IAIN Batusangkar, 2020),hlm.45-46

mendukung pelaksanaan kegiatan belajar mengajar agar efektif. Iklim kerja yang nyaman dan kondusif akan memberikan pendidik kenyamanan saat bekerja, karena ketika pendidik nyaman maka akan meningkatkan kinerja dari pendidik tersebut.

Iklim kerja merupakan suatu kondisi atau keadaan yang bisa dirasakan oleh semua orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Maka dari itu penting bagi kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis. Karena dengan iklim kerja yang harmonis ini akan sangat mendukung kinerja guru yang nantinya akan berdampak pada proses pembelajaran.

Berikut merupakan usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pencipta iklim dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan pendidik

Dengan meningkatnya kemampuan pendidik maka diharapkan para pendidik akan mampu memberikan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik

- 2) Membangun hubungan yang harmonis

Hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan para rekan kerjanya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja seseorang selain itu dengan adanya hubungan yang harmonis ini akan membuat kepala sekolah mudah menyampaikan tujuan sekolah rekan pendidik maupun tenaga kependidikan. Membangun hubungan yang harmonis tidak hanya itu namun juga kepala sekolah membantu pendidik ketika mengalami kesulitan mengajar.

- 3) Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif

Lingkungan kerja yang kondusif, nyaman dan bersih diharapkan membuat peserta didik dan pendidik bersemangat ketika proses pembelajaran selain itu kelengkapan sarana dan prasarana yang tersedia di lingkungan belajar seperti ruangan kelas, laboratorium, perpustakaan, lapangan olahraga dan ruang komputer yang memadai akan menunjang proses belajar mengajar.

4) Intesif yang sebanding dengan beban kerja

Pemberiaan beban kerja yang tidak sebanding dengan insentif yang diberikan akan membuat para pendidik enggan untuk meningkatkan kinerjanya. Maka dari itu kepala sekolah akan memberikan insentif sesuai dengan beban kerja guru. Apabila terdapat kegiatan tambahan maka sekolah akan membiayai kegiatan tersebut.

Dengan upaya upaya yang ddilakukan oleh kepala sekolah diharapkan para pendidik maupun tenaga kependidikan bisa meningkatkan kinerja dari para pendidik itu sendiri. Karena maju maupun mundurnya suatu mutu pembelajaran dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dalam mengelolah iklim sekolah yang nantinya akan meningkatkan kinerja guru.

b. Peran pendidik dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peserta didik

Kinerja merupakan hasil yang didapatkan oleh pendidik dari sebuah proses pembelajaran yang berlangsung. Kinerja merupakan bentuk kesuksesan suatu organisasi. Maka dari itu kepala sekolah perlu memperhatikan kinerja serta mengevaluasi kinerja tersebut sebab pendidik mengemban tugas serta tanggung jawabnya sebagai pendidik.

Sebagaimana pendapat yang disampaikan supardi terdapat beberapa standart yang bisa digunakan dalam menilai kinerja guru yang salah satunya adalah keahlian

pendidik dalam membangun hubungan antar individu seperti membangun hubungan pendidik dengan peserta didik, maupun hubungan pendidik dengan pendidik lain.

Seorang pendidik mempunyai tanggung jawab dalam kegiatan pembelajaran, maka dari itu diperlukan upaya dari pendidik dalam melaksanakan tugasnya. Berikut upaya yang dilakukan pendidik dalam membangun hubungan dengan peserta didik. Sebagaimana yang dituturkan oleh pendidik di SMA Mujahidin sekolah sebagai berikut

- 1) Mengenalinya serta membangun hubungan yang baik dengan peserta didik
- 2) Membentuk kelompok guna membangun kerjasama antar peserta didik
- 3) Memberikan semangat ketika terdapat peserta didik yang kurang bersemangat
- 4) Menggunakan metode pengajaran yang berbeda mengikuti materi pembelajaran

Terdapat berbagai macam metode yang bisa digunakan oleh para pendidik guna memenuhi standart kinerja tersebut sebagaimana yang dilakukan oleh pendidik di SMA Mujahidin Surabaya sebagaimana yang telah disampaikan oleh peserta didik yakni metode ceramah, metode diskusi, metode kelompok, metode campuran serta metode demonstrasi. Beberapa metode ini digunakan bergantung pada materi pembelajaran yang dijadwalkan dengan menggunakan media pembelajaran yang berbeda-beda juga.

Pemilihan metode yang sesuai dalam kegiatan pembelajaran ini dapat membuat proses belajar mengajar menjadi menarik bagi peserta didik. Penggunaan berbagai macam metode pengajaran ini bergantung pada tujuan, materi serta proses belajar mengajar. Dalam wawancara yang telah dijelaskan sebelumnya terdapat

setidaknya lima metode pembelajaran yang digunakan oleh pendidik di SMA Mujahidin Surabaya.

1) Metode Ceramah

Metode ceramah ini merupakan bentuk interaksi belajar mengajar yang disampaikan menurut penuturan secara lisan yang disampaikan oleh pendidik kepada peserta didik, metode ini telah digunakan oleh pendidik sejak lama. Metode ini masih sering dijumpai karena metode ini merupakan metode yang mudah diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar, walaupun begitu metode ini sangat bergantung pada kualitas dari pendidik yang meliputi gaya bahasa, intonasi suara, kemudahan bahasa serta kelancaran ketika menjelaskan materi.

2) Metode diskusi

Metode diskusi merupakan kegiatan belajar mengajar yang berfokus membahas pada suatu topik atau masalah yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik. Metode diskusi ini bertujuan untuk mendapatkan beberapa alternatif jawaban pada topik atau masalah yang sedang didiskusikan.

3) Metode Kelompok

Metode kelompok atau metode kerja kelompok ini merupakan metode pengajaran yang berfokus pada interaksi antar peserta didik dalam suatu kelompok yang bertugas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara bersama-sama. Dalam melakukan metode pengajaran tersebut seorang pendidik diharuskan membawakan topik yang layak digunakan dalam metode ini.

4) Metode campuran



Metode campuran ini merupakan kombinasi antara beberapa metode seperti metode ceramah dengan diskusi maupun metode lainnya yang diterapkan dalam proses pembelajaran.

#### 5) Metode Demontrasi

Metode Demontrasi merupakan metode yang bertujuan untuk memperlihatkan proses terjadinya suatu peristiwa sesuai dengan materi yang diajarkan. Pada metode ini pendidik diharuskan memperagakan barang, kejadian, aturan serta urutan prosesnya yang dilakukan secara langsung ataupun dengan menggunakan media pembelajaran yang sesuai dengan materi yang disampaikan.<sup>120</sup>

Penggunaan metode serta media pembelajaran yang berbeda-beda dari masing-masing pendidik ini perlu dilakukan agar para peserta didik tidak bosan ketika mengikuti proses pembelajaran dan juga agar dapat memberikan mereka suasana baru serta membuka wawasan mereka bahwasannya belajar itu tidak harus membaca buku saja.

#### c. Peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan motivasi guru

Motivasi merupakan dorongan yang dapat menyebabkan munculnya perilaku tertentu yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Motivasi muncul ditandai dengan munculnya rasa dalam diri individu. Motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, emosi yang menentukan tingkah laku individu.

Pada hakikatnya motivasi kerja guru merupakan faktor penggerak guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Dalam dunia kerja motivasi merupakan hal yang penting. Karena motivasi kerja yang tinggi akan menjadikan guru menampilkan kinerja yang optimal yang nantinya akan

---

<sup>120</sup> Muhibbin Syah, "Psikologi Belajar", (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2003), hlm.22

berpengaruh pada tercapainya tujuan pendidikan.

Adapun beberapa langkah yang diabil oleh kepala sekolah di SMA Mujahidin Surabaya dalam menciptakan iklim guna meningkatkan motivasi pendiidk adalah sebagai berikut:

1) Meengadakan program yang meningkatkan motivasi

Dalam menjaga motivasi pendidik, sekolah tentunya perlu menyiapkan beberapa program yang dapat menjaga serta meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh pendidik seperti program silaturahmi. Selain itu ddalam setiap rapat kepala sekolah juga senantiasa mengingatkan bahwasannya apabila bekerja harus diniatkan kepada ALLAH agar setiap langkah yang diambil dapat dimudahkan.

2) Pemberian apresiasi

Pemberian apresiasi ini perlu dilakukan oleh kepala sekolah apabila terdapat pendidik yang telah berhasil menyelesaikan tugas yang ddiberikan oleh kepala sekolah. Pemberian apresiasi ini tidak diperkenankan karena dalam bentuk materi karena ditakutkan akan menyebabkan perasaan iri bagi pendidik lain. Maka dari itu pemberian apresiasi yang dilakukan oleh kepala sekolah berupa ucapan.

3) Pemberian motivasi secara langsung

Pemberian motivasi langsung ini dilakukan kepala sekolah saat melihat pendidik yang kurang termotivasi baik itu saat mengadakan rapat maupun saat akan melakukan proses pembelajaran.

Adanya motivasi tinggi yang dimiliki oleh pendidik maupun tenaga kependidikan diharapkan dapat berpengaruh pada komitmen yang ddiliki oleh pendidik yang nantinya akan meningkatkan kinerja pendidik. Maka dari itu kepala

sekolah selaku pemimpin lembaga pendidikan perlu mendorong munculnya motivasi pendidik.

Sehubungan dengan pencapaian tujuan pembelajaran berlangsung, maka diperlukan juga upaya yang dilakukan guru dalam membangun motivasi yang dimiliki oleh peserta didik. Pendidik harus berupaya secara maksimal guna mengupayakan agar termotivasi dalam belajar. Maka dari itu motivasi belajar diperlukan guna menggapai tujuan pembelajaran. Motivasi belajar harus dibangkitkan dalam diri peserta didik.

Motivasi belajar sendiri merupakan sebuah kondisi yang terdapat dari setiap individu guna melakukan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan. Munculnya motivasi ini ditandai dengan tumbuhnya perasaan serta respon tertentu untuk mencapai tujuan. Motivasi belajar sendiri dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari individu itu sendiri maupun motivasi yang berasal dari luar individu tersebut.<sup>121</sup>

Tujuan kegiatan belajar mengajar adalah untuk mencapai keberhasilan yang ditunjukkan dengan adanya prestasi. Guna mencapai hasil belajar yang optimal diperlukan kreativitas guru dalam membangkitkan motivasi belajar siswa. Ada beberapa upaya yang dilakukan oleh pendidik dalam meningkatkan motivasi dari peserta didik diantaranya.

- 1) Menggunakan metode pembelajaran yang berbeda guna meningkatkan minat belajar siswa
- 2) Menyelipkan motivasi dalam setiap materi pembelajaran
- 3) Menciptakan suasana belajar yang menyenangkan
- 4) Memberikan pujian terhadap setiap keberhasilan siswa

Dalam proses belajar mengajar motivasi mempunyai kedudukan yang penting

---

<sup>121</sup> Amna Emda, "Kedudukan motivasi belajar siswa dalam pembelajaran", Lantanida Jurnal, Vol.5, No.2, hlm.174-175

dalam mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri. Terkadang motivasi tidak muncul dari diri peserta didik maka dari itu pendidik harus melibakan diri secara langsung dalam upaya memotivasi siswa dalam kegiatan pembelajaran.

### 3. Uregensi peran kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi guru

Kepala sekolah merupakan pemimpin bagi suatu lembaga pendidikan, sehingga dalam pelaksanaan pengelolaan sekolah semua anggota yang ada dalam lembaga pendidikan patuh akan perintah kepala sekolah. Dalam melaksanakan kewajibannya kepala sekolah mempunyai peran serta tanggung jawab yang harus dipenuhi selama menjadi kepala sekolah, tak terkecuali perannya sebagai pencipta iklim dalam lembaga pendidikan.

Ketika kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pencipta iklim mencerminkan tanggung jawabnya dalam menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam lembaga pendidikan. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif diharapkan mampu memunculkan perasaan nyaman bagi para pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik serta warga sekolah lainnya selama proses pendidikan berlangsung.

Kepala sekolah mempunyai komitmen serta motivasi tinggi guna meningkatkan mutu yang dimiliki sekolah secara optimal. Tenaga pendidik yang mempunyai kinerja serta motivasi yang tinggi akan membuat peserta didik dapat berprestasi. Perpaduan antara upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, kinerja serta motivasi yang tinggi dari pendidik merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan mutu dari sekolah.

## BAB V

### Kesimpulan dan Saran

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di SMA Mujahidin Surabaya dapat diambil kesimpulan terkait “Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim dalam Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Guru” adalah sebagai berikut:

1. Iklim sekolah di SMA Mujahidin Surabaya dipengaruhi oleh beberapa hal yang meliputi (1) Penempatan personalia, (2) Pembinaan hubungan dan komunikasi, (3) Dinamika guru, (4) Penyelesaian konflik, (5) Penghimpunan dan pemanfaatan informasi, (6) Pengayaan dan harmonisasi lingkungan bekerja dan lingkungan belajar
2. Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pencipta iklim dalam meningkatkan kinerja dan motivasi pendidik di SMA Mujahidin Surabaya. Dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah dengan meningkatkan kinerja guru dengan cara mengikuti pelatihan, selanjutnya kepala sekolah juga menciptakan hubungan harmonis antar sesama rekan pendidik, upaya yang dilakukan selanjutnya adalah menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan memberikan insentif yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Berikutnya merupakan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi diantaranya mengadakan program kegiatan yang dapat meningkatkan motivasi, selanjutnya dengan pemberian apresiasi berupa ucapan terimakasih dan yang terakhir adalah pemberian motivasi secara langsung.
3. Kepala sekolah perlu menjalankan perannya sebagai pencipta iklim, hal ini dikarenakan dengan adanya iklim yang kondusif di sekolah maka akan

memberikan perasaan nyaman kepada semua warga sekolah yang nantinya berpengaruh pada tercapainya tujuan dari pendidikan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah diambil dari penelitian ini, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

### **1. Kepala Sekolah**

Diharapkan kepala sekolah dapat mempertahankan kinerjanya sebagai pencipta iklim guna memberikan kenyamanan kepada warga sekolah. Kepala sekolah juga diharapkan dapat meningkatkan sarana dan prasarana pendukung proses pembelajaran dan tetap menerapkan sistem kekeluargaan serta kerja sama antar sesama pendidik maupun tenaga kependidikan guna menjaga suasana sekolah lebih nyaman..

### **2. Pendidik**

Penulis berharap pendidik agar tetap menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan hati yang ikhlas semata-mata karena Allah, meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja serta senantiasa meningkatkan kemampuan yang dimiliki serta membangun hubungan yang harmonis untuk peserta didik.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



## Daftar Pustaka

- Andjarwati, Tri. 2015, 'Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland', *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1.1, 45<<https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>>
- Alben Ambarita. 2015, "Kepemimpinan Kepala Sekolah", Yogyakarta:Graha Ilmu
- Al-Quran dan Terjemahan
- Amna Emda. 2018, "Kedudukan Motivasi Belajar Siswa dalam Pembelajaran", *Lantanida Jurnal*, 5.2
- Andy Eddy. 2016, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif di SMK Negeri 2 Mataram", Skripsi:Universitas Mataram
- Azalia Malika. 2019, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Pencipta Iklim Kerja dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di SMP Islam Azizi Medan", Skripsi:Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
- Brandley Setyadi dan Moni Lukita. 2020, "Fungsi Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja", *Susunan Artikel Pendidikan*, 5.2
- Bungawan dan Syaifudin, 2018, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Displin Kerja Guru SMKN 7 Makasar", *Jurnal Competitivens*, 10.2
- Euis Karwati dan Doni Juni Priansa. 2015, "Manajemen Kelas:Guru Profesional yang Inspiratif, Kreatif, Menyenangkan dan Berprestasi", Bandung:Alfabeta
- Erwin, Firdaus., *Menjadi Kepala Sekolah Berprestasi, Menjadi Kepala Sekolah Berprestasi*, 2013
- Fauzi Damayanti, 2020, "Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA AL-Azhar 3 Bandar Lampung", Skripsi:Universitas Islam Negeri Raden Intan
- Farida Nugrani. 2014, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Pendidikan Bahasa", Universitas Bantara Sukoharjo:Surakarta
- Fifi Yustika. 2019, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan di SMA Negeru 2 Luwu Utara", Skripsi:Institut Agama Islam Negeri Palopo
- Firman Istiqfari. 2019, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Yayasan Pendidikan MA'ARIF 2 Sukodono", Skripsi:Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
- Fuad, A Jauhar. 2019, *Islamic Moderation in The NKRI Frame, International Conference of Social Science Studies and Sustainability Issues (IC3SI)*, xxiii <<http://www.papersearch.net/thesis/article.asp?key=3308728>>

- Gumati, Redmon Windu. 2020, 'Jurnal Pendidikan Indonesia', *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1.2
- Hamzah. B Uno, 2011, "Profesi Kependidikan", Jakarta:Bumi Aksara
- Hamzah. B Uno, 2011, "Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan", Jakarta:Bumi Aksara
- Helmawati, 2014, " Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madarasah Melalui Manajerial Skill", Jakarta:Rineka Karya
- Hidayat, Erik. 2021, 'Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Dan Kepuasan Kerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19', *Literacy: Jurnal Ilmiah Sosial*, 3.1. <<https://doi.org/10.53489/jis.v3i1.24>>
- Kartikarini Inggit, 2008, 'Sejarah Yayasan Masjid Mujahidin Surabaya Edisi II', Sidoarjo:Yapalis
- Madjid. 2020, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui : Kompetensi, Komitmen Dan Motivasi Kerja*, Yogyakarta:Samudra Biru<[www.samudrabiru.co.id](http://www.samudrabiru.co.id)>
- Maimunah. 2018, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengatur Konflik Sekolah", *Jurnal Al-Afkar*, vol.VI
- Maisah. 2013, "Manajemen Pendidikan", Jambi:Refrensi
- Makmum, 2005, "Psikologi Pendidikan", Bandung:Rosdakarya
- M. Daryanto. 2001, "Administrasi Pendidikan", Jakarta:Rineka Cipta
- Mira Deswita. 2020, "Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Kesiswaaan di MTSN 9 Agam", Skripsi:IAIN Batusangkar
- M. Syafii, 2019, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 3 Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan" Skripsi:Institut Islam Negeri Palangkaraya
- Muhhibin Syah. 2003, "Psikologi Belajar", Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Mukhtar, Kholifatul Azizah. 2020, 'Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kreativitas Guru Mtsn Se-Kabupaten Madiun', *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1.1
- Mulyasa.E, 2009, "Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Kemandirian Guru dan Madrasah", (Jakarta:Bumi Aksara)
- Mulyasa.E, 2011, "Menjadi Kepala Sekolah", Bandung:Remaja Rosdakarya
- Mulyasa. E, 2014, " Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi", Bandung:Remaja Rosdakarya
- Nasruri, 2019 "Pengaruh Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator Terhadap Kinerja Guru di

- SMAN 3 Ponorogo”, Skripsi Institut Agama Islam Negeri Ponorogo,
- Novi, Cahya Dewi, Aslan dan Muhammad Suhardi, 2019, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Taman Kanak-Kanak", *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4.1
- Nurdin Syaifudin dan M Basyirudin Usman, 2007, "Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum", Jakarta:Ciputat Press
- Qistiyah Eva Milatul dan Karwanto, 2020, “Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 8.3,
- Rahma Faradila dan Dadang Sudana, "Menyelidiki Hubungan Guru-Siswa dan Bagaimana Korelasinya dengan Performa Menulis Siswa selama Pembelajaran Online", *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 2:4
- Rahman. 2015, "Peran Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", Bandung:Algaprint
- Redaksi Sinar Grafika 2011, "Undang-Undang Sisdiknas (sytem pendidikan nasional)(UU RI No 20 Tahun 2003),
- Redmon Windu Gumanti. 2020, "Jurnal Pendidikan Indonesia", *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1:2
- RI, Kementrian Pendidikan. 2007, "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tahun 2007 tentang Standart Kepala Sekolah/Madrasah", Kementrian Pendidikan
- RI, Kementrian Pendidikan. 2007,"Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia tahun 2007 tentang Standart Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah", Kementrian Pendidikan
- RI, Kementrian Pendidikan dan Budaya. 2018, ‘Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah’, *Kemdikbud*,
- Ritonga, Nurul Ajima. 2020, ‘Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja Yang Kondusif Di SD IT Ummi Aida Medan’, *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1.1
- Royhan, Aharridla, *Pengaruh Motivasi Kerja Guru Produktif Terhadap Prestasi Belajar Siswa Di SMK Negeri 3 Yogyakarta*, (Skripsi
- Sandra Joanee Pylee, 2017, "The Instructional Leadership Role Of the Principal In Independent Schools:Toward 21 Century Class" *Jurnal Education:Univercity of south Africa*
- Sandu Sintoyo dan Sodik Ali. 2015, "Dasar Metodologi Penelitian", Yogyakarta:Literasi Medi Publishing
- Sari, Elisa, and Rina Dwiarti. 2018, ‘Pendekatan Hierarki Abraham Maslow Pada Prestasi Kerja Karyawan PT. Madubaru (PG Madukismo) Yogyakarta’, *Jurnal Perilaku Dan*

*Strategi Bisnis*, 6.1 <<https://doi.org/10.26486/jpsb.v6i1.421>>

- Sembiring, Makmur Sembiring. 2019, 'Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah Dan Metode Pembelajaran Terhadap Motivasi Mengajar Guru Di SMP Negeri 1 Tigabinanga', *Best Journal (Biology Education, Sains and Technology)*, 1.2  
<<https://doi.org/10.30743/best.v1i2.858>>
- Setiyadi, Bradley, and Moni Lukita. 2020, 'Fungsi Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Kerja', *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 5.2  
<<https://doi.org/10.30998/sap.v5i2.7535>>
- Sholihah P.F, D. Santoso dan J. Widodo, 2018, "Peranan Kepala Sekolah dalam Menicptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2017/2018", *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 2.5
- Sri Murwani. Noor Miyono. Retnaningdyastuti, 2020 "Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP/MTs di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang", *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9.1
- Sugiyono. 2016, " Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D", Bandung:Alfabeta
- Sultoni, 2009 "Peran Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Budaya Sekolah Yang Sehat SMP 1 Al-Matiin Kampung Sawah Ciputat", Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
- Supardi. 2014, "Kinerja Guru", Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Tobiar, Masniar. 2019, 'Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar', *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4.1  
<<https://doi.org/10.17977/um025v4i22020p159>>
- Umar Shidiq dan Moh Miftahul Choiri. 2019, "Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan", Ponorogo:CV Nata Karya
- Wahjosumidjo. 2010, "Kepemimpinan Kepala Sekolah", Jakarta:Raja Grafindo Persada
- Wahyuningrum, M., 'Peranan Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Iklim Sekolah Di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial)', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4.2 (2008), 62–78
- Walid, ahmad birul. 2016 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smk Negeri 2 Kota Bekasi 1)', *Tesis*, 5511632006
- Wirawan. 2009, "Evaluasi Sumber Daya Manusia", Jakarta:Salemba Empat
- Yusuf Tanzil dan Gita Suci, 2016, "Pengaruh Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Kerja dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK Negri 2 Penajaman Paser Utara", *Jurnal Geoekonomi* ISSN 2503-4790
- Zainah, Siti. 2020 'PENGARUH MOTIVASI GURU DAN MOTIVASI ORANG TUA TERHADAP SEMANGAT BELAJAR SISWA MA RAUDHAH', *Akrab Juara*, 5.1