

**PERANAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN
IKLIM KERJA KONDUSIF BAGI GURU
DI SMA NEGERI 5 SURAKARTA TAHUN 2017/2018**

Putri Fara Sholihah¹, Djoko Santoso TH², Jumiyanto Widodo³

*Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Sebelas Maret Surakarta
Email: putrifaras9@gmail.com*

Abstract

This research aimed (1) to know the role of the principal in creating a conducive working climate for the teachers in SMA Negeri 5 Surakarta; (2) to know what factors and the solution that is done by the principal in creating a conducive working climate for teachers in SMA Negeri 5 Surakarta in 2017/2018. The method that was used in this research was descriptive qualitative method. The subjects of this research were the principal, the vice principal, and the teachers in SMA Negeri 5 Surakarta. The approach in this research was case study research. The data sources that were used were informants, places and events, as well as documents and archives. The sampling technique that was used was purposive sampling technique and the technique of determining informant that was used was snowball sampling. The data collection techniques that were used were interviews, observation, and document analysis. The data analysis that was used was interactive analyses which include data reduction, data presentation, and conclusion. The result of the research which have been done based on the data obtained in the form of primary and secondary data were as follows: (1) The role of the principal in creating conducive working climate in SMA Negeri 5 Surakarta were: (a) grew teacher familiarity with other school residents, (b) gave reward and punishment to teachers, (c) cultivated teachers' sense of responsibility for their duties, (d) provided clear job descriptions, arrange SOP (Standard Operational Procedure), and make the regulations, (e) controlled the conflicts that happened in the school environment, (f) gave motivation, (g) engaged teachers in participatory decision-making, (h) managed the school's physical environment, (i) provided information, (j) did monitoring and evaluation. (2) The obstacles that arise were: (a) the presence of teachers who have bad characters and personalities, (b) government policies that were frequently changed and not in accordance with school conditions, (c) interference from outsiders, (d) there were teachers who do not like the extra tasks that were given by the principal. The efforts to overcome the obstacles that arise are: (a) provide briefings and personal approach, (b) doing socialization and training, (c) meetings and discussions of the school councils with the outside parties, (d) personal approach, motivation, and increase the conscious sense of shared responsibility.

Keywords : Principal, Working Climate, Teacher

I. PENDAHULUAN

Berbagai perubahan masyarakat dan krisis multidimensional yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Berbagai bidang dalam kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan yang sebenarnya belum cukup kompeten untuk menjadi seorang pemimpin karena tidak memiliki visi dan misi serta tujuan yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negative dan stress para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.

Sebagai komponen penting organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Hal ini penting karena dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini, kepala sekolah merupakan pemimpin, pendidik, pembaharu, inisiator, dan pemegang kantor. Kemandirian kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya.

Seperti pengertian peran menurut Soekanto (2002: 243) adalah “Aspek dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peran.” Berdasarkan pendapat tersebut, kepala sekolah tentu memiliki peran yang sangat penting bagi sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus mampu berperan dalam menciptakan suatu kondisi iklim kerja maupun budaya sekolah yang kondusif bagi setiap warga sekolah mulai dari guru, tenaga administrasi, dan siswa.

Peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja adalah: (1) peran hubungan antar perseorangan, (2) peran yang berhubungan dengan peran manajerial, (3) pengambilan keputusan partisipatif, (4) informasional. Faktor yang dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif adalah: (1) gaya kepemimpinan situasional, (2) komunikasi dan hubungan dalam organisasi yang terbuka, (3) rasa tanggung jawab terhadap organisasi, (4) struktur organisasi yang sederhana, (5) lingkungan fisik organisasi yang mendukung. Selain itu, kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah menurut Wahyudi (2009: 36) antara lain, “(a) merumuskan visi, (b) merencanakan program, (c) komunikasi dan kerjasama, (d) hubungan masyarakat, (e) mengelola sumberdaya sekolah, (f) pengambilan keputusan, dan (g) mengelola konflik.”

Iklm kerja yang kondusif sangat diperlukan oleh guru karena guru merupakan faktor sentral di dalam sistem pembelajaran di sekolah. Semua komponen pendidikan mulai dari kurikulum, sarana-prasarana, biaya, dan sebagainya tidak akan berarti banyak apabila guru tidak bekerja secara maksimal. Guru dapat bekerja secara maksimal karena didukung oleh iklim kerja sekolah yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Iklim kerja tersebut terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan fisik misalnya sarana dan prasarana yang representatif, kebersihan, keindahan, kerapian, dan lain-lain. Lingkungan non fisik meliputi hubungan antar warga sekolah dan kombinasi antara visi, misi, dan tujuan sekolah. Payne dan Pugh yang dikutip Muhammad (2007: 83) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “Suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan para anggota terhadap suatu sistem sosial.”

Sumber daya manusia adalah faktor yang utama dan dominan daripada yang lainnya. Untuk itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Apabila seorang pemimpin sekolah (kepala sekolah) benar-benar mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik terutama guru sebagai peran sentral di sekolah, maka para guru dapat menyumbangkan kepada sekolah antara lain: (a) kemampuan berupaya (efforts), (b) kesetiaan (loyalty), (c) kreativitas

(creativity), (d) mencurahkan keahlian (skill), (e) kemampuan (ability). Selain itu, Sudjana (2002: 15) menyebutkan tugas dan tanggung jawab guru yaitu: “(1) guru sebagai pengajar, (2) guru sebagai pembimbing, (3) guru sebagai administrator.” Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia (guru) tersebut adalah dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan, dari segi lingkungan fisik di SMA Negeri 5 Surakarta sudah terlihat baik dalam menciptakan kondisi iklim kerja yang kondusif. Hal ini terlihat dari sarana dan prasarana sekolah yang representatif atau cukup memadai, bangunan sekolah yang terus menerus direnovasi bila ada kerusakan, penataan ruang dan taman baik, serta didukung dengan beraneka macam tanaman hias maupun tanaman peneduh yang membuat suasana sejuk di area sekolah. Sedangkan iklim kerja di SMA Negeri 5 Surakarta dilihat dari aspek non fisik pada observasi awal yang peneliti lakukan, dapat terlihat dari usaha sekolah dalam menumbuhkan rasa loyal bagi seluruh warga sekolah, rasa kekeluargaan yang amat terasa antar warga sekolah, serta rasa bangga terhadap organisasinya salah satunya dengan pengenalan identitas organisasi. Visi, misi, serta tujuan sekolah terpampang jelas di lobi sekolah sehingga warga sekolah akan mengetahui dengan pasti kemana organisasi akan mengarah. Tentu juga hal itu sangat diperlukan peran seorang

kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di organisasi sekolah dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul berkaitan dengan iklim kerja tersebut. Begitu pula dengan masalah maupun peristiwa yang terjadi pada masa kepemimpinan kepala sekolah yang terdahulu juga menjadi alasan peneliti untuk mengkaji lebih dalam.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong, “Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati” (2010: 4). Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru di SMA Negeri 5 Surakarta yang pemilihannya ditentukan dengan sampling bertujuan dan sampling bola salju. Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Pelaksanaan penelitian ini ialah secara alamiah, apa adanya dan dalam situasi yang normal atau tidak dimanipulasi. Langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah (1) peneliti menghimpun data yang menunjang permasalahan penelitian melalui berbagai sumber baik datang ke instansi penyedia data yang terkait maupun mengakses online, (2) peneliti melakukan pengamatan langsung di tempat penelitian, (3) peneliti melakukan wawancara dengan informan yang berkaitan untuk mendapatkan data, (4) peneliti

mendesripsikan secara rinci dan mendalam mengenai apa yang didapat selama pelaksanaan penelitian.

Data yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari berbagai sumber. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah informan atau narasumber, tempat dan peristiwa, serta dokumen dan arsip. Wawancara yang dilakukan dengan informan terpilih yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan siswa bertujuan untuk mengetahui bagaimana peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru, hambatan-hambatan yang muncul dalam proses kepala sekolah menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru, serta solusi yang telah dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam proses menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta. Tempat dan peristiwa juga menjadi sumber data dalam penelitian ini, tempat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah SMA Negeri 5 Surakarta. Kemudian, peristiwa dalam penelitian ini adalah saat-saat dimana ada kejadian penting yang berhubungan dengan topik yang sedang dikaji dalam penelitian ini. Begitu juga dengan dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa indikator peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru, program kerja kepala sekolah, program kerja wakil kepala sekolah, profil sekolah dan data sarana dan prasarana sekolah, dan kalender akademik sekolah. Selain itu,

dokumen lain yang digunakan adalah buku- buku, jurnal serta transkripsi hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa informan sebagai penguat hasil penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling bertujuan dan teknik sampling bola salju. Teknik sampling bertujuan digunakan untuk menentukan informan yang dipandang memiliki data penting yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Teknik tersebut tidak menggunakan sumber data sebagai wakil dari populasinya, tetapi mewakili informasi secara umum. Teknik pengambilan sampel yang kedua adalah teknik sampling bola salju, teknik ini digunakan untuk memperkaya dan memperkuat data yang diperoleh dari informan yang sebelumnya telah ditentukan dengan teknik sampel bertujuan. Kedua teknik pengambilan sampel yang dipilih oleh peneliti bertujuan agar peneliti bisa lebih objektif.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teknik wawancara, teknik pengamatan lapangan atau observasi, serta teknik analisis dokumen (content analysis). Teknik wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi atau data mengenai peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta. Wawancara dilakukan dengan informan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, danm siswa. Teknik observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara

mengamati situasi sosial di SMA Negeri 5 Surakarta. Terakhir adalah teknik analisis dokumen, analisis dokumen yang digunakan adalah dengan cara analisis isi yaitu menganalisis indikator peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru, rekaman suara, dan dokumen- dokumen lain yang terkait dengan permasalahan yang sedang dikaji dalam penelitian. Rekaman suara merupakan rekaman hasil wawancara peneliti dengan para informan yang menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sumber data yang akurat.

Validitas data dalam penelitian ini digunakan sebagai upaya memperkuat kebenaran data yang dikumpulkan peneliti. Data- data yang telah diperoleh dalam penelitian diuji validitasnya menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Menurut Sugiyono (2014: 125) “Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.” Patton yang dikutip H.B Sutopo (2002) triangulasi sumber berarti “Peneliti mengumpulkan data sama atau sejenis dari berbagai sumber yang berbeda. Data yang sudah diperoleh dari sumber yang satu bisa lebih teruji kebenarannya apabila dibandingkan data sejenis yang diperoleh dari sumber lain yang berbeda.” Triangulasi metode berarti, “Peneliti menggunakan metode atau teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mencari data yang sama.”

Untuk menguji validitas data maka peneliti menggunakan metode wawancara pada informan, kemudian data yang diperoleh tersebut akan dibandingkan dengan melakukan pengamatan (observasi) dan juga dari hasil analisis arsip/dokumen.

Perlu diketahui bahwa data yang diperoleh dari proses pengumpulan data perlu dilakukan analisis secara mendalam sehingga data yang ada dapat dimanfaatkan dengan baik. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif Iskandar (2008: 222) mengutip Miles dan Huberman, “Dalam proses analisis terdapat tiga komponen utama yang harus benar-benar dipahami oleh setiap peneliti kualitatif. Tiga komponen tersebut ialah (1) reduksi data, (2) sajian data, (3) penarikan kesimpulan serta verifikasinya.”

Prosedur penelitian adalah penjelasan secara rinci mengenai langkah penelitian dari awal hingga akhir, guna membantu lancarnya pelaksanaan penelitian. Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain (1) tahap pra lapangan dan (2) tahap lapangan. Tahap pra lapangan yaitu tahap persiapan sebelum terjun ke lapangan, sedangkan tahap lapangan yakni mulai dari pengumpulan data, menganalisis data, sampai dengan perbanyakan laporan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SMA Negeri 5 Surakarta

Status kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru. Guru dapat mengerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja karena didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membuat kondisi lingkungan sekolah menjadi kondusif, sehingga dengan sendirinya dan tanpa ada keterpaksaan, guru dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Penciptaan iklim kerja yang kondusif diupayakan oleh kepala sekolah untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah, kepala sekolah berhak mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Adapun peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2017/2018 sebagai berikut: Menumbuhkan Keakraban Guru dengan Warga Sekolah yang Lain, kepala sekolah di SMA Negeri 5 Surakarta berusaha untuk menumbuhkan rasa keakraban guru dengan warga sekolah dengan berbagai kegiatan yang dilakukan secara kekeluargaan baik itu kegiatan yang dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Seperti pengajian rutin keluarga SMA Negeri 5 Surakarta yang dilaksanakan setiap 2 bulan sekali yang

bertempat secara bergiliran di rumah-rumah guru, peningkatan ibadah (baik agama Islam, Kristen, Katholik, Hindu, maupun Budha) setiap 1 bulan sekali, pengajian Halal bi Halal setelah Hari Raya Idul Fitri, dan kegiatan lainnya seperti senam dan Jumat bersih yang dilaksanakan setiap hari Jumat kecuali jika ada acara atau kegiatan penting dan kecuali saat testing kegiatan ini tidak dilaksanakan. Kegiatan sosial lainnya pun seperti jagong, melayat/takziah, tilikan bayek, menjenguk keluarga yang sakit, dan juga ada dana kesejahteraan keluarga yang diberikan apabila ada keluarga SMA Negeri 5 Surakarta yang mengalami musibah maupun hajatan. Kegiatan pengakraban warga sekolah lainnya seperti kunjungan sosial, rekreasi, study banding, acara HUT SMA Negeri 5 Surakarta, edu fair dan juga ada MGMP untuk guru mata pelajaran yang sama, untuk satu sekolah ada untuk sekerasidenan Surakarta juga ada. Peran kepala sekolah tersebut juga terlihat ketika peneliti melakukan observasi di lapangan, kepala sekolah terlihat akrab dengan warga sekolah yang lain utamanya dengan guru, bahkan ketika melakukan pekerjaannya pun kepala sekolah tidak selalu menyendiri di ruangan kepala sekolah, namun juga lebih sering berbaur dan berdiskusi dengan warga sekolah yang

bersangkutan untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Selain itu terlihat juga keakraban antara guru, guru dengan murid, guru dengan karyawan dan kepala sekolah. Hal ini tentu saja tidak terlepas bagaimana peran kepala sekolah untuk selalu berusaha menumbuhkan keakraban dalam lingkungan sekolah.

Memberikan Reward dan Punishment terhadap Guru, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta berusaha mengapresiasi atas prestasi guru dan siswa dengan pemberian reward/penghargaan agar guru dan siswa tersebut maupun guru dan siswa yang lain dapat termotivasi dan terpacu untuk berlomba-lomba dalam berprestasi. Pemberian reward tersebut dalam bentuk uang dan barang yang dibeli dengan menggunakan anggaran sekolah yang disetujui oleh komite sekolah. Tidak hanya reward untuk guru saja, tetapi juga untuk siswa yang berprestasi, misalnya dengan pembebasan biaya SPP sekolah selama 3 bulan, 2 bulan, dan 1 bulan untuk siswa dengan ranking paralel 1, 2, 3, dan juga dengan pemberian alat tulis. Siswa yang mendapatkan nilai UN (Ujian Nasional) 100 juga mendapatkan reward uang. Untuk reward berupa uang untuk guru biasanya untuk penghargaan terhadap kedisiplinan guru MGMP,

guru yang mendapatkan prestasi masuk dalam 3 besar pada taraf Kota diberikan berupa uang pembinaan untuk MGMP tersebut dan disampaikan pada saat rapat MGMP sekolah yang kemudian dimasukkan kepada kas masing-masing MGMP yang memperoleh tersebut. Guru yang background pendidikannya dari S2 juga diberi seperti uang stimulan sekian juta tetapi hanya satu kali saja. Tidak hanya guru yang berprestasi dan guru yang disiplin saja yang mendapatkan reward, guru yang bekerja lebih banyak dari yang seharusnya juga mendapatkan tambahan pendapatan. Kepala sekolah tidak hanya menerapkan reward saja, tetapi juga menerapkan punishment terhadap guru yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Punishment atau hukuman tersebut berupa hukuman verbal/lisan yaitu berupa sindiran-sindiran dan teguran serta pembinaan secara lisan terhadap guru.

Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab Guru terhadap Tugasnya, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta dalam menciptakan rasa tanggung jawab guru terhadap tugasnya antara lain dilakukan dengan melakukan briefing secara rutin, melakukan pembinaan baik secara umum maupun secara pribadi, memberikan sanksi verbal yang berupa sindiran-

sindiran, dan memberikan teguran secara lisan terhadap guru yang tidak bertanggung jawab terhadap tugasnya. Sementara itu dalam observasi yang peneliti lakukan di SMA Negeri 5 Surakarta, kepala sekolah memang sering berkunjung ke kantor guru untuk memeriksa pekerjaan guru dan aktif melihat perkembangan pengumpulan tugas guru. Dalam study dokumentasi, monitoring dan supervisi juga menjadi salah satu program kerja kegiatan kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta tahun pelajaran 2016/2017.

Memberikan Job Description yang Jelas, Menyusun SOP (Standar Operasional Prosedur), dan Membuat Regulasi, kepala sekolah dalam pembagian tugas dibantu dengan tim wakil kepala sekolah. Pemberian tugas dari kepala sekolah disesuaikan dengan kemampuan dan pengalaman guru yang bersangkutan. Uraian tugas untuk setiap posisi jabatan dalam sekolah dibuat berdasarkan uraian tugas yang sudah ada dan digunakan dalam periode-periode sebelumnya, kemudian disesuaikan dengan kondisi yang ada saat itu. Berdasarkan hasil studi dokumentasi yang dilakukan, bahwa di SMA Negeri 5 Surakarta disusun Program Kerja Kegiatan untuk setiap tahun ajaran. Untuk aktivitas memahami job desc yang

bersifat rutin telah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta adalah dengan mengadakan Rapat Pembinaan setiap satu semester sekali, mengadakan IHT (In House Training), dan juga Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Profesional Guru diikuti oleh guru-guru melalui LPTK.

Pemahaman *job desc* yang bersifat insidental dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta pada saat mengobrol santai dengan guru ataupun wakil kepala sekolah di ruang guru maupun setiap ada guru/wakil kepala sekolah yang mengalami kesulitan dan datang langsung ke ruang kepala sekolah. Dalam hal menyusun SOP (Standar Operasional Prosedur), kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta juga berperan penting dalam menyusun langkah-langkah PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), langkah-langkah Pelaksanaan Presensi Online, dan lain sebagainya. Kepala sekolah juga berperan penting dalam membuat regulasi atau aturan-aturan yang ada di sekolah. Regulasi/aturan tersebut berupa Tata Tertib Sekolah bagi Seluruh Warga Sekolah, Budaya Sekolah, Aturan Tambahan Sanksi Penggunaan HP, dan Kegiatan yang Diwajibkan serta Kegiatan yang Dilarang Dilakukan di SMA Negeri 5 Surakarta. Regulasi tersebut berlaku di sekolah dan

ditetapkan serta dilaksanakan secara terus-menerus sehingga menjadi budaya sekolah. Kepala sekolah menyusun SOP dan membuat regulasi untuk seluruh warga sekolah baik kepala sekolah itu sendiri, guru, karyawan, maupun untuk siswa dalam mengatur kehidupan bersama di sekolah. Kepala sekolah tidak membuat aturan-aturan tersebut sendiri, tetapi melalui rapat dengan wakil kepala sekolah, serta seluruh guru dan karyawan. Kepala sekolah juga berupaya menanamkan aturan-aturan tersebut dengan cara memasang hiasan dinding yang berisi Tata Tertib Peserta Didik dan Budaya Sekolah pada lobby sekolah. Tidak hanya itu saja, banyak terdapat juga hiasan dinding yang berisi tulisan-tulisan mutiara, kata-kata bijak, serta visi, misi, dan tujuan sekolah yang terpampang jelas pada lobby sekolah.

Mengendalikan Konflik yang Terjadi di Lingkungan Sekolah, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta memegang peran yang penting dalam mengendalikan konflik yang terjadi di lingkungan sekolah. Dalam mengendalikan konflik tersebut kepala sekolah melibatkan seluruh pihak yang terkait untuk menyelesaikan konflik dengan musyawarah mufakat dan dijelaskan sesuai dengan program sekolah yang sudah dirumuskan. Untuk konflik yang berhubungan dengan pihak eksternal (pihak

di luar sekolah), upaya penyelesaian yang telah dilakukan adalah dengan cara kepala sekolah mengadakan rapat dan diskusi dewan sekolah dengan pihak luar yang bersangkutan.

Memberikan Motivasi, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta memberikan motivasi kepada guru secara umum melalui kegiatan briefing rutin yang dilaksanakan setiap setelah upacara, dan melalui Seminar Motivasi setiap setahun sekali. Dalam briefing yang dilaksanakan rutin tersebut kepala sekolah selalu mendorong guru untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Pemberian evaluasi pada minggu sebelumnya juga merupakan sebuah bentuk motivasi yang dilakukan kepala sekolah supaya untuk minggu-minggu berikutnya kinerja bisa lebih maksimal lagi. Dalam Seminar Motivasi yang dilaksanakan setahun sekali, kepala sekolah mendatangkan narasumber dari luar (Dinas/Pengawas) dalam rangka Peningkatan Program Kerja Tahunan. Kepala sekolah juga memotivasi apabila guru terlihat lelah, terlihat ada masalah, motivasi tersebut diberikan secara insidental.

Melibatkan Guru dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta melibatkan keputusan partisipatif kepada guru

apabila hal tersebut menyangkut semua pihak secara keseluruhan, misalnya dalam pemilihan wakil kepala sekolah. Namun, apabila mengenai kebijakan-kebijakan tertentu, kepala sekolah hanya akan meminta pendapat dari pihak yang dianggap menguasai mengenai kebijakan tersebut, hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya perbedaan pendapat yang akan berujung konflik di lingkungan internal sekolah. Kepala sekolah juga melibatkan seluruh guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan partisipatif untuk menentukan naik tidaknya siswa, kebijakan bimbingan, atau kebijakan pembagian kelas, dan jadwal mengajar. Kepala sekolah juga melibatkan guru dalam memberdayakan Komite Sekolah. Dalam hal ini guru ataupun wali kelas berkewajiban mengingatkan apabila ada siswanya yang telat atau belum membayar SPP (Sumbangan Pembinaan Pendidikan) dan SPS (Sumbangan Pengembangan Sekolah). Dalam pengelolaan dana komite sekolah ini juga, tidak hanya melibatkan pengurus serta anggota komite sekolah saja, tetapi juga melibatkan wakil kepala sekolah yang bersangkutan.

Mengelola Lingkungan Fisik Sekolah, peran kepala sekolah di SMA Negeri 5 Surakarta dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif

dengan cara menjaga kondisi fisik sekolah, dengan cara membuat program kegiatan sekolah dan memberdayakan seluruh warga sekolah dan juga tukang kebun untuk menjaga lingkungan fisik sekolah. Selain itu kepala sekolah melalui wakil kepala sekolah bidang sarpras dan warga sekolah lainnya selalu mengecek sarana dan prasarana secara rutin. Wakil kepala sekolah bidang sarpras pun selalu berupaya menyelesaikan keluhan terhadap terganggunya penggunaan fasilitas sekolah sesegera mungkin demi keberlangsungan kegiatan belajar mengajar yang baik. Semua upaya perawatan fasilitas sekolah sudah dilakukan, hanya saja kurang maksimal. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan ditemukan bahwa kepala sekolah juga berusaha untuk menanamkan 7K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kerindangan, dan Kesehatan) melalui poster yang terpajang di dinding sekolah.

Memberikan Informasi, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta selalu berusaha untuk menginformasikan segala informasi yang didapat baik dari dinas pemerintahan maupun dari masyarakat. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam memberikan informasi kepada masyarakat

mengenai SMA Negeri 5 Surakarta. Informasi tersebut diberikan kepala sekolah ketika melakukan kegiatan briefing yang dilakukan secara rutin dan juga ketika melakukan rapat dinas atau rapat dengan wali murid.

Melakukan Monitoring dan Evaluasi, kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta melakukan evaluasi untuk mengetahui apa saja permasalahan yang ada di lingkungan sekolah. Misalnya kepala sekolah melakukan pengecekan secara rutin terhadap perangkat pembelajaran guru, mengecek presensi guru, mengecek bagaimana guru mengajar. Selain itu yang berkaitan dengan sarana dan prasarana sekolah kepala sekolah juga mengecek inventaris sekolah untuk mengetahui apa saja yang kurang dan perlu diperbaiki. Berdasarkan analisis dokumen SMA Negeri 5 Surakarta mengenai program kerja kegiatan kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta juga dapat diketahui, bahwa kepala sekolah dalam melakukan monitoring dan evaluasi juga sudah termasuk ke dalam program kegiatan kepala sekolah. Misalnya untuk kegiatan harian, kepala sekolah setiap hari memeriksa daftar hadir guru/karyawan, memantau kelancaran proses belajar mengajar, serta adanya buku catatan pelaksanaan harian kepala sekolah yang merupakan bukti

terlaksananya kegiatan kepala sekolah.

B. Faktor yang Menghambat dan Solusi yang Dilakukan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SMA Negeri 5 Surakarta Tahun 2017/2018

Adanya Guru yang Berkarakter dan Berkepribadian Kurang Baik, terdapatnya guru yang berkepribadian kurang baik di SMA Negeri 5 Surakarta diibaratkan hanya sebanyak satu atau dua guru saja. Meskipun jumlahnya sedikit, namun karakter guru tersebut kurang baik dan sedikit banyak merupakan salah satu yang dapat menghambat iklim kerja yang kondusif. Guru yang sudah sulit dirubah sesuai dengan peraturan sekolah akan membuat kepala sekolah dan guru yang lain merasa terganggu karena mereka tidak mengikuti peraturan yang telah ditetapkan bersama. Mereka terkesan tidak peduli dengan program dan kegiatan yang dilakukan sekolah.

Kebijakan Pemerintah yang Sering Berubah dan Tidak Sesuai dengan Kondisi Sekolah, perubahan kebijakan pemerintah seringkali dikeluhkan oleh guru dalam pelaksanaannya. Sebagai contoh, dalam hal perubahan kurikulum yang mendadak, dari KTSP menjadi Kurikulum 2013. Hal ini menyebabkan ketidaknyamanan guru dalam menjalankan kebijakan tersebut. Selain itu kebijakan dan peraturan dari pemerintah juga

dapat menjadi penghambat usaha kepala sekolah dalam mengakrabkan guru dengan warga sekolah yang. Banyaknya tuntutan administrasi dari pemerintah kepada guru juga dapat mengganggu kegiatan belajar mengajar karena guru terlalu sibuk mengurus administrasi untuk memenuhi tuntutan dari pemerintah.

Gangguan dari Pihak Luar, lingkungan masyarakat yang tidak mendukung seperti adanya konflik kecil antara sekolah dengan preman yang menjadi tukang parkir dengan tarif yang cukup tinggi pada acara-acara besar di SMA Negeri 5 Surakarta, sehingga timbulnya ketidaknyamanan tamu terhadap hal tersebut. Ada juga konflik kecil sekolah dengan LSM/wartawan yang berusaha mencari data rahasia mengenai PPDB sekolah. Hal-hal tersebut apabila tidak segera diatasi akan menjatuhkan citra dan nama baik SMA Negeri 5 Surakarta dimata publik dan masyarakat.

Terdapat Beberapa Guru yang Tidak Suka dengan Tugas Tambahan yang diberikan oleh Kepala Sekolah, tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah kepada guru terkadang membuat guru merasa terbebani. Apalagi guru-guru senior yang apabila diberikan tugas tambahan apalagi lembur pasti sedikit banyak merasa terbebani. Alasannya adalah perihal kesehatan mereka, perihal banyak urusan di rumah, dan lain sebagainya. Banyak terjadi guru-guru yang

menggerutu di belakang karena tugas tambahan yang diberikan kepada mereka. Untuk tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah dalam mengatur urusan rumah tangga sekolah memang sudah sewajarnya harus diterima dan dilaksanakan karena itu merupakan tambahan tanggung jawab resmi secara struktural dan ada tambahan gajinya.

3. Solusi yang Dilakukan Kepala Sekolah untuk Mengatasi Hambatan dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SMA Negeri 5 Surakarta Tahun 2017/2018

Memberikan Briefing dan Pendekatan Secara Personal, upaya yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta dalam mengatasi masalah terdapatnya guru berkepribadian atau karakter guru kurang baik yang dapat mengganggu iklim kerja salah satunya dengan cara pemberian pembinaan lewat briefing dan rapat dinas yang dilakukan secara rutin setiap hari senin. Selain lewat briefing, pembinaan juga dilakukan dengan cara pendekatan secara personal, pendekatan secara pribadi diharapkan dapat digunakan untuk meminimalkan perilaku guru yang kurang baik.

Melakukan Sosialisasi dan Diklat, langkah yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta untuk mengatasi terganggunya iklim kerja yang disebabkan oleh peraturan pemerintah yang dianggap oleh guru kurang sesuai, adalah

dengan cara kepala sekolah melakukan bimbingan, diklat, atau IHT (In House Training) kepada guru dan sering mengikuti pelatihan dan workshop kemudian menularkan ilmu maupun informasi yang didapat kepada para guru. Sosialisasi terhadap perubahan peraturan disampaikan baik oleh kepala sekolah maupun oleh pihak-pihak lain yang terkait, agar tidak mengalami kebingungan dan miss komunikasi dalam menjalankannya. Misalnya, yang sudah dilakukan adalah In House Training Pembuatan RPP ataupun Perangkat Pembelajaran Kurikulum 2013, Diklat Profesional Guru yang diikuti oleh para guru SMA Negeri 5 Surakarta melalui LPTK.

Rapat dan Diskusi Dewan Sekolah dengan Pihak Luar, langkah yang dilakukan untuk mengatasi terganggunya iklim kerja yang disebabkan oleh gangguan dari pihak luar sekolah adalah dengan cara kepala sekolah mengadakan rapat dan diskusi dewan sekolah dengan pihak luar yang bersangkutan. Semua penyelesaian konflik pada awalnya harus diselesaikan secara kekeluargaan terlebih dahulu. Dengan kepala dingin, dengan hati yang tenang semua masalah akan terselesaikan dengan baik. Cara kekeluargaan yang ditempuh ini, contohnya rapat dan diskusi tersebut dapat menyelesaikan masalah dengan baik dan mendapatkan jalan

keluar yang baik bagi kedua belah pihak yang bersangkutan.

Pendekatan Secara Personal, Memotivasi, dan Meningkatkan Rasa Sadar atas Tanggung Jawab Bersama, Kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta dalam mengatasi masalah terdapatnya beberapa guru yang tidak suka dengan tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah yang dapat mengganggu iklim kerja salah satunya adalah dengan cara pendekatan personal, memotivasi, dan meningkatkan rasa sadar atas tanggung jawab bersama. Dengan cara seperti itu diharapkan dapat diterima oleh setiap individu tanpa menyinggung perasaan setiap individu.

IV. KESIMPULAN

Kepala sekolah SMA Negeri 5 Surakarta memiliki peranan yang baik dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru. Guru telah dapat mengerahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja dengan didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kondisi lingkungan sekolah juga menjadi kondusif, sehingga dengan sendirinya dan tanpa ada keterpaksaan, guru dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Penciptaan iklim kerja yang kondusif diupayakan oleh kepala sekolah untuk memajukan sekolah yang dipimpinnya. Sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah, kepala sekolah telah mengelola segala sumber daya yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Berikut

poin-poin pelaksanaan peranan kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2017/2018 yaitu:

1. Menumbuhkan Keakraban Guru dengan Warga Sekolah yang Lain
2. Memberikan Reward dan Punishment terhadap Guru
3. Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab Guru terhadap Tugasnya
4. Memberikan Job Description yang Jelas, Menyusun SOP (Standar Operasional Prosedur), dan Membuat Regulasi
5. Mengendalikan Konflik yang Terjadi di Lingkungan Sekolah
6. Memberikan Motivasi
7. Melibatkan Guru dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif
8. Mengelola Lingkungan Fisik Sekolah
9. Memberikan Informasi
10. Melakukan Monitoring dan Evaluasi

Hambatan yang muncul dalam proses kepala sekolah menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta dibagi menjadi 2 jenis, yaitu hambatan internal, dan hambatan eksternal. Berikut poin-poin faktor yang menghambat kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2017/2018 yaitu:

1. Hambatan Internal
 - a. Adanya Guru yang Berkarakter dan Berkepribadian Kurang Baik
 - b. Terdapat Beberapa Guru yang Tidak Suka dengan Tugas Tambahan yang

diberikan oleh Kepala Sekolah

2. Hambatan Eksternal
 - a. Kebijakan Pemerintah yang Sering Berubah dan Tidak Sesuai dengan Kondisi Sekolah
 - b. Gangguan dari Pihak Luar

Hambatan-hambatan yang muncul tersebut, tentu membutuhkan solusi agar kepala sekolah dapat menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Suirakarta. Berikut poin-poin solusi yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi hambatan dalam menciptakan iklim kerja kondusif bagi guru di SMA Negeri 5 Surakarta tahun 2017/2018 yaitu:

1. Lingkungan Internal
 - a. Memberikan Briefing dan Pendekatan Secara Personal
 - b. Pendekatan Secara Personal, Memotivasi, dan Meningkatkan Rasa Sadar atas Tanggung Jawab Bersama
2. Lingkungan Eksternal
 - a. Melakukan Sosialisasi dan Diklat
 - b. Rapat dan Diskusi Dewan Sekolah dengan Pihak Luar

V. DAFTAR PUSTAKA

- Carudin. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Volume VII, Nomor 2. Indramayu: SMKN 1 Gabuswetan.
- Davis, Keith dan John W. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Iskandar. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Lussier, N Robert. 2005. *Human Relation in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Masdim. 2014. *Manajemen Iklim dan Lingkungan Sekolah*. Diperoleh 4 Juni 2017 dari http://bajugan.blogspot.com/2014/02/01_archive.html.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa. 2011. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soekanto, Soerjono. 2002. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Steers, M Richard. 2005. *Efektivitas Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo, H.B. 2002. *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Pontianak: Alfabeta.