

Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke

Basilus Redan Werang
Universitas Musamus Merauke

Abstract: *This article reports a correlation study of principals' managerial skills, school climate, and teachers' work morale with teachers' performance. The study is aimed to know: (a) correlation between principals' managerial skills and school climate; (b) correlation between principals' managerial skills and teachers' work morale; (c) correlation between principals' managerial skills and teachers' performance; (d) correlation between school climate and teachers' work morale; (e) correlation between school climate and teachers' performance; and (f) teachers' work morale and teachers' performance. The study used quantitative approach with descriptive-correlational design. The population included 90 teachers at State Senior High Schools in Merauke city. Krecjie table was used to select the sample, that is, 71 teachers, 82,56% of the population. The instrument was the form of questionnaires. This correlation study used path model as the main data analysis. The results indicate that: (a) there is a positive and significant correlation between principals' managerial skills and school climate; (b) there is a positive and significant correlation between principals' managerial skills and teachers' work morale; (c) there is a positive and significant correlation between principals' managerial skills and teachers' performance; (d) there is a positive but non-significant correlation between school climate and teachers' work morale; (e) there is a positive and significant correlation between school climate and teachers' performance; and (f) there is a positive and significant correlation between teachers' work morale and teachers' performance. Based on the results of the study, some suggestions should be taken into mind: (a) it is suggested that the government of Merauke regency should take some strategic policies to facilitate principals, and the candidate of principals as well, to enhance their managerial skills; and (b) the principals should be recruited and selected from teachers who are best in moral and personality.*

Keyword: *managerial skills, school climate, teachers' performance*

Abstrak: Artikel ini melaporkan studi tentang hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan moral kerja guru dengan kinerja guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (a) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah; (b) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru; (c) hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (d) hubungan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru; (e) hubungan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; dan (f) hubungan antara moral kerja guru dengan kinerja guru. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan deskriptif-korelasional. Populasi penelitian ini adalah semua guru SMA Negeri di Kota Merauke yang berjumlah 90 orang. Peneliti menggunakan tabel krecjie untuk menentukan jumlah sampel, yaitu 71 orang atau 82,56% dari populasi. Instrumen penelitian ini adalah angket. Untuk menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan: (a) ada korelasi

Alamat Korespondensi:

Basilus Redan Werang, Universitas Musamus Merauke
Jl. Kamizan, Mopah Lama, Merauke, Papua

positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah; (b) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru; (c) ada korelasi positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru; (d) ada korelasi positif namun tidak signifikan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru; (e) ada korelasi positif dan signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru; dan (f) ada korelasi positif dan signifikan antara moral kerja guru dengan kinerja guru. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut: (a) pemerintah daerah perlu memikirkan langkah-langkah strategis untuk pendidikan dan pembinaan bagi para kepala sekolah dan calon kepala sekolah; dan (b) kepala sekolah hendaknya direkrut dan diseleksi dari para guru yang memiliki kualitas moral dan kepribadian yang baik.

Kata Kunci: keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, moral kerja guru, kinerja guru.

Kualitas pendidikan di sekolah tidak pernah terlepas dari peranan guru. Bafadal (2006) mengatakan bahwa semua komponen di dalam proses belajar-mengajar seperti: dana pendidikan, sarana dan prasarana, materi pembelajaran dan media atau alat peraga, tidak akan memberikan manfaat yang maksimal dan tidak dapat dipergunakan secara optimal jika tidak didukung oleh keberadaan guru yang selalu berupaya mewujudkan gagasan, ide, dan pemikiran segar bagi anak didiknya.

Gaynor (1998:46) menegaskan bahwa kinerja bertalian erat dengan apa yang para guru lakukan di dalam kelas dan bagaimana hal itu berpengaruh kepada kegiatan belajar siswa). Kinerja guru di dalam kelas dapat sangat berpengaruh terhadap kelangsungan seluruh proses pembelajaran di dalam kelas dan pada akhirnya akan mempengaruhi pula kualitas lulusan. Sebagai pemimpin proses belajar mengajar dalam kelas, guru diharapkan mampu memberikan bimbingan dan pembinaan demi keberhasilan siswa (Mantja, 2007).

Kinerja guru merujuk kepada perilaku guru di dalam melaksanakan pekerjaan keguruannya, yaitu mengajar. Kesungguhan dan kontribusi maksimal guru-guru di dalam melaksanakan tugasnya akan terlihat dengan sangat jelas dalam prestasi belajar para siswa. Hal ini merupakan indikator untuk menentukan tingkat pencapaian hasil nyata antara rencana dan realisasi program kerja sekolah (Hersey & Blanchard, 1992). Supaya kondisi kerja para guru dapat terwujud sebagaimana diharapkan, diperlukan seorang kepala sekolah yang tangguh dan memiliki visi yang jelas tentang tujuan dari semua kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Apabila kepala sekolah menjalankan tugas kepemimpinan manajerialnya secara efektif, para guru akan merasa terdorong memberikan kontribusi

nyata dalam usaha merealisasikan visi dan misi sekolah (Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1992).

Berdasarkan temuan awal di lapangan, peneliti menduga ada beberapa faktor yang menentukan mutu kinerja para guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Kota Merauke, yaitu keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan moral kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan gerak hidup sekolah untuk mewujudkan visi menjadi aksi, sehingga tujuan dan sasaran sekolah dapat tercapai melalui perencanaan berbagai program yang telah direncanakan sebelumnya. Sistem pengelolaan (manajemen) sekolah yang efektif dan efisien bertendensi kepada peningkatan kualitas pendidikan, demikian juga sebaliknya. Salah satu peranan dan tanggung jawab kepala sekolah adalah sebagai manajer pendidikan. Seorang pemimpin pendidikan dituntut memiliki keterampilan manajerial yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada lingkup lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah, yaitu ketuntasan belajar para anak didik.

Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan sekolah dan mendayagunakan semua sumber daya (manusia dan material) yang ada di sekolahnya untuk mencapai tujuan pendidikan. Keterampilan dan kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial tersebut akan berdampak kepada keefektifan kerja organisasi (sekolah).

Besarnya pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah sangat menentukan apa dan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dalam sekolah yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan pandangan Mantja (2002)

yang mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang memberikan perhatian tinggi kepada guru-guru, terbuka, menyejukkan, bisa beradaptasi dengan guru-guru, murah senyum, simpatik, penuh pengertian, dan percaya bahwa para gurunya mampu melaksanakan tugas-tugas yang diembankan kepada mereka akan membuat para guru mengerjakan tugas itu dengan gembira dan penuh tanggung jawab.

Pentingnya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru diungkapkan oleh Collins, Dennis dan Owen (dalam Megan, dkk., 2005) yang dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil penelitian serupa dilaporkan oleh Sion (2005), Rohanah (2006) dan Kempa (2009) yang menemukan adanya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru.

Iklim sekolah adalah juga faktor yang diyakini ikut berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke. Iklim sekolah adalah suasana yang menggambarkan perasaan para guru dan tenaga kependidikan lainnya terhadap sekolahnya. Hoy dan Miskel (1987) mengatakan bahwa iklim sekolah adalah seperangkat karakteristik internal yang membedakan sebuah sekolah dengan sekolah lainnya dan mempengaruhi anak-anak yang ada di dalamnya. Sedangkan De Roche (1985) mengatakan bahwa iklim sekolah adalah saling keterkaitan antara faktor-faktor personal, sosial dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalam lingkungan sekolah.

Menurut Schneider & Bartlett (dalam Steers, 1984), iklim organisasi dicirikan oleh beberapa hal berikut: (a) dukungan organisasi; (b) kualitas anggota; (c) keterbukaan; (d) gaya supervisi pemimpin; (e) konflik antar anggota; dan (f) otonomi dan kebebasan anggota. Sedangkan Steers (1985) menandakan bahwa iklim organisasi itu dapat dipandang dari dua sisi, yaitu: (a) iklim organisasi dipandang dari persepsi para anggota terhadap organisasinya, dan (b) iklim organisasi dipandang dari hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dan perilaku manajemennya.

Sementara menurut Halpin & Croft (1971), iklim sekolah itu terdiri dari delapan komponen yang merupakan pemilahan dari dua dimensi, yaitu (a) dimensi

perilaku pemimpin (bagaimana penampilan kepala sekolah dipersepsi oleh para gurunya), dan (b) dimensi karakteristik kelompok (bagaimana guru-guru mempersepsi perilakunya sendiri). Dimensi perilaku pemimpin (kepala sekolah) meliputi: (1) *aloofness* atau keberjarakan; (2) *production emphasis* atau penekanan pada produksi; (3) *thrust* atau dorongan; dan (4) *consideration* atau kemanusiaan. Sedangkan dimensi karakteristik kelompok meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) *disengagement* atau pelepasan; (2) *hindrance* atau halangan; (3) *esprit* atau semangat; dan (4) *intimacy* atau keintiman.

Hoy dan Miskel (1987) di dalam penelitiannya menemukan bahwa dalam sekolah yang memiliki iklim terbuka terdapat dorongan dan semangat kerja yang tinggi, serta adanya kecenderungan guru untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Di satu sisi kepala sekolah memimpin melalui keteladannya dengan memadukan struktur yang tepat dan arahan yang baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada; dan di sisi lain, guru-guru dapat bekerja sama dengan baik dan bertanggung jawab atas tugas yang diembankan kepada mereka. Sebaliknya, sekolah yang memiliki iklim tertutup justru memperlihatkan lemahnya dorongan bagi guru-guru untuk bekerja dengan giat dan penuh semangat. Di dalam iklim sekolah yang tertutup guru cenderung melakukan pekerjaan 'asal jadi' tanpa adanya rasa tanggung jawab.

Selanjutnya, moral kerja guru adalah juga faktor yang diyakini turut mempengaruhi rendahnya kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke. Kata 'moral' yang dimaksudkan di dalam penelitian ini lebih merujuk kepada kata bahasa Inggris *morale* yang berarti semangat juang. Menurut Davis (1962), *morale* merujuk kepada sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja mereka dan terhadap kerja sama sukarela untuk mengembangkan kemampuan mereka demi kebaikan organisasi. Hal senada dikemukakan juga oleh Lucio dan McNeil (1979) yang mengartikan *morale* sebagai sikap dan perilaku yang menunjukkan sebuah kemauan untuk terlibat di dalam sekolah dan pekerjaannya.

Menurut Nawawi (1985), moral (yang dipergunakan di dalam terminologi 'moral kerja') adalah suasana batin yang mempengaruhi tujuan individu dan organisasi yang terwujud di dalam aktivitas individu

pada saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Suasana batin dimaksud berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, bersemangat atau tidak bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan.

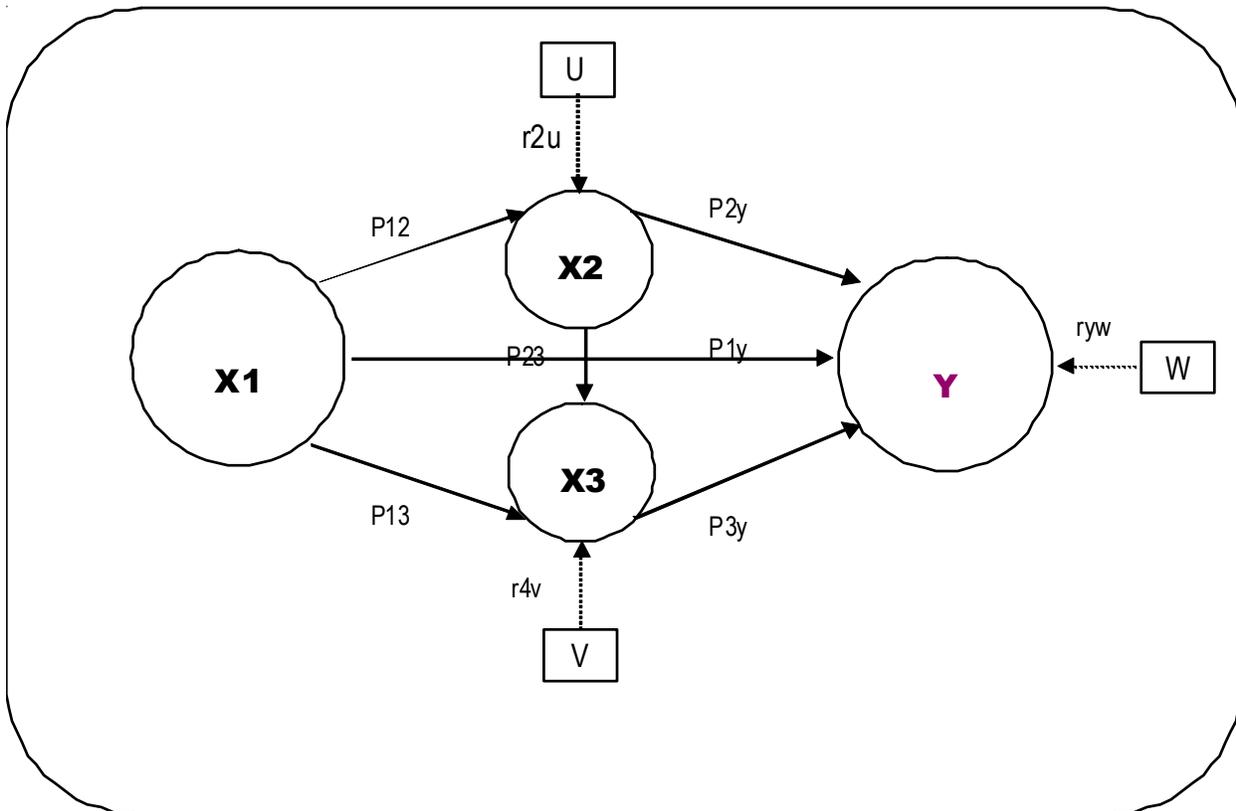
Menurut Bafadal (2006), moral kerja guru bisa rendah dan bisa tinggi. Moral kerja guru sangat berpengaruh kepada produktivitas guru tersebut. Seorang guru yang memiliki moral kerja yang tinggi, besar kemungkinan bagi guru tersebut untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik. Untuk menentukan tinggi-rendahnya moral kerja seorang guru di sekolah, kepala sekolah sebagai *educational manager* dapat mengadakan observasi terhadap bagaimana guru tersebut melaksanakan tugasnya sehari-hari. Seorang guru yang memiliki moral kerja tinggi akan bekerja dengan penuh antusias, penuh gairah, penuh inisiatif, penuh kegembiraan, tenang, teliti, suka bekerja sama dengan orang lain, ulet, tabah,

dan tidak pernah datang terlambat. Sedangkan guru yang memiliki moral kerja rendah akan kurang bergairah dalam bekerja, malas, sering ngelamun, sering terlambat atau tidak masuk kerja, sering mengganggu, selalu menyendiri, dan sering melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan di dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dengan rancangan deskriptif-korelasional. Rancangan deskriptif dimaksudkan untuk memperoleh semua informasi yang berkaitan dengan fenomena yang diamati (Arikunto, 1989). Sedangkan rancangan korelasional dimaksudkan untuk menjelaskan apakah ada hubungan antara variabel-variabel yang diteliti berdasarkan besar kecilnya koefisien korelasi (Kachigan, 1982).

Secara konseptual model hubungan antarvariabel penelitian dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Hubungan Antarvariabel Penelitian

Keterangan:

- | | | | |
|----|---|-----|--|
| Y | : Kinerja guru. | p23 | : Koefisien hubungan antara X2 dan X3. |
| X1 | : Keterampilan manajerial kepala sekolah. | p1y | : Koefisien hubungan antara X1 dan Y. |

X2 : Iklim sekolah.
 X3 : Moral kerja.
 p12 : Koefisien hubungan antara X1 dan X2.
 p13 : Koefisien hubungan antara X1 dan X3.

p2y : Koefisien hubungan antara X2 dan Y.
 py3 : Koefisien hubungan antara X3 dan Y.
 r3u, r4v, ryw : Koefisien residual.
 U, V, W : Residual.

Populasi penelitian ini adalah semua guru SMA Negeri di Kota Merauke yang berjumlah 90 orang. Untuk mendapatkan jumlah sampel yang memadai, peneliti menggunakan tabel *Krejcie*. Berdasarkan pada tabel *Krejcie*, apabila populasinya berjumlah sekitar 85–90 orang, maka jumlah sampel akan berkisar antara 70 dan 73 orang. Dalam penelitian ini yang memiliki populasi sebesar 90 orang, ditetapkan jumlah sampel sebanyak 71 orang.

Data penelitian dihimpun melalui penyebaran angket kepada para guru yang telah ditetapkan sebagai responden. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis jalur. Analisis data penelitian dilakukan dengan bantuan komputer program *SPSS for Windows Release 15*.

HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kualitas kinerja guru, keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke berada dalam kategori tinggi. Ringkasan hasil analisis deskriptif dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis Deskriptif

NO.	NAMA VARIABEL	PERSENTASI SETIAP KATEGORI					KESIMPULAN SECARA UMUM
		SR	R	S	T	ST	
1	KINERJA GURU	0 %	0 %	0,8 %	95,77 %	4,23 %	KATEGORI TINGGI
2	KETR. MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH	0 %	0 %	2,82 %	97,18 %	0,0 %	KATEGORI TINGGI
4	IKLIM SEKOLAH	0 %	0 %	2,82 %	83,10 %	14,08 %	KATEGORI TINGGI
5	MORAL KERJA GURU	0 %	0 %	0,0 %	97,18 %	2,82 %	KATEGORI TINGGI

Berdasarkan hasil analisis jalur (lihat Tabel 2) diketahui bahwa:

- P12 yang merupakan hubungan langsung keterampilan manajerial (X1) dengan iklim organisasi SMA di Kota Merauke (X2) yang digambarkan dengan beta (β) = 0,626 dengan Sig sebesar = 0.000. Dengan menggunakan taraf signifikansi

0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05. Berpijak pada data hasil analisis ini dapat disimpulkan bahwa pada taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, terdapat hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah (variabel *exogenous*) dengan iklim sekolah (variabel *endogenous*). Itu berarti hipotesis penelitian yang mengatakan "Ada hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim SMA Negeri di Kota Merauke" diterima.

- Nilai P13 yang merupakan hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah (X1) dengan moral kerja guru (X3) SMA Negeri di Kota Merauke yang digambarkan dengan beta (β) sebesar 0,428 dengan Sig = 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05. Berpijak pada data hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa pada taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, antara variabel bebas (keterampilan manajerial kepala sekolah) dan variabel terikat (moral kerja guru) terdapat

hubungan yang signifikan. Itu berarti hipotesis penelitian yang mengatakan "Ada hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke" diterima.

- Nilai P23 yang merupakan hubungan langsung iklim sekolah (X3) dengan moral kerja guru (X3)

Tabel 2. Ringkasan Hubungan Antarvariabel Penelitian

	X2		X3		Y	
	Langsung	Tidak Langsung	Langsung	Tidak Langsung	Langsung	Tidak Langsung
X1	0.626	0.000	0.436	Melalui X2 0.085	0.452	Melalui X2 0.200
X2	0.000	0.000	0.136	0.000	0.320	Melalui X3 0.129
X3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.302	Melalui X3 0.041

SMA Negeri di Kota Merauke yang digambarkan dengan beta (β) sebesar 0,136 dengan Sig = 0,308. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya lebih besar dari 0,05. Berpijak pada data hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa pada taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, antara variabel iklim sekolah dan variabel moral kerja guru terdapat hubungan langsung yang tidak signifikan. Itu berarti hipotesis penelitian yang mengatakan "Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke" ditolak. Hasil analisis memang menunjukkan adanya hubungan langsung (positif) antara iklim sekolah dengan moral kerja guru, namun hubungan tersebut tidak signifikan.

- Nilai P1y yang merupakan hubungan langsung keterampilan manajerial kepala sekolah (X1) dengan kinerja guru (Y) SMA Negeri di Kota Merauke yang digambarkan dengan beta (β) sebesar 0,452 dengan Sig = 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05. Berpijak pada data hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa pada taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, antara variabel bebas (keterampilan manajerial kepala sekolah) dan variabel terikat (kinerja guru) terdapat hubungan yang signifikan. Itu berarti hipotesis penelitian yang mengatakan "Ada hubungan langsung yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke" diterima.

fikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke" diterima.

- Nilai P2y yang merupakan hubungan langsung iklim sekolah (X2) dengan kinerja guru (Y) SMA Negeri di Kota Merauke yang digambarkan dengan beta (β) sebesar 0,320 dengan Sig = 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05. Berpijak pada data hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa pada taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, antara variabel bebas (iklim sekolah) dan variabel terikat (kinerja guru) terdapat hubungan yang signifikan. Itu berarti hipotesis penelitian yang mengatakan "Ada hubungan langsung yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke" diterima.
- Nilai p3y yang merupakan hubungan langsung moral kerja guru (X3) dengan kinerja guru (Y) SMA Negeri di Kota Merauke yang digambarkan dengan beta (β) sebesar 0,302 dengan Sig = 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05, nampak bahwa nilai probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0,05. Berpijak pada data hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa pada taraf signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan 95%, antara variabel bebas (moral kerja guru) dan variabel terikat (kinerja guru) terdapat hubungan yang signifikan. Itu berarti hipotesis penelitian yang mengatakan: "Ada hubungan langsung yang signifikan antara moral kerja guru dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke" diterima.

signifikan antara moral kerja guru dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke” diterima.

Residual variabel terikat untuk setiap jalur hubungan blok diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\sqrt{(1-R^2)}$$

Jalur hubungan untuk residual r2u adalah:

$$r2u = \sqrt{1-0,392} = 0,780.$$

Jalur hubungan untuk residual r3v adalah:

$$r3v = \sqrt{1-0,274} = 0,852.$$

Jalur hubungan untuk residual ryw adalah:

$$ryw = \sqrt{1-0,797} = 0,450$$

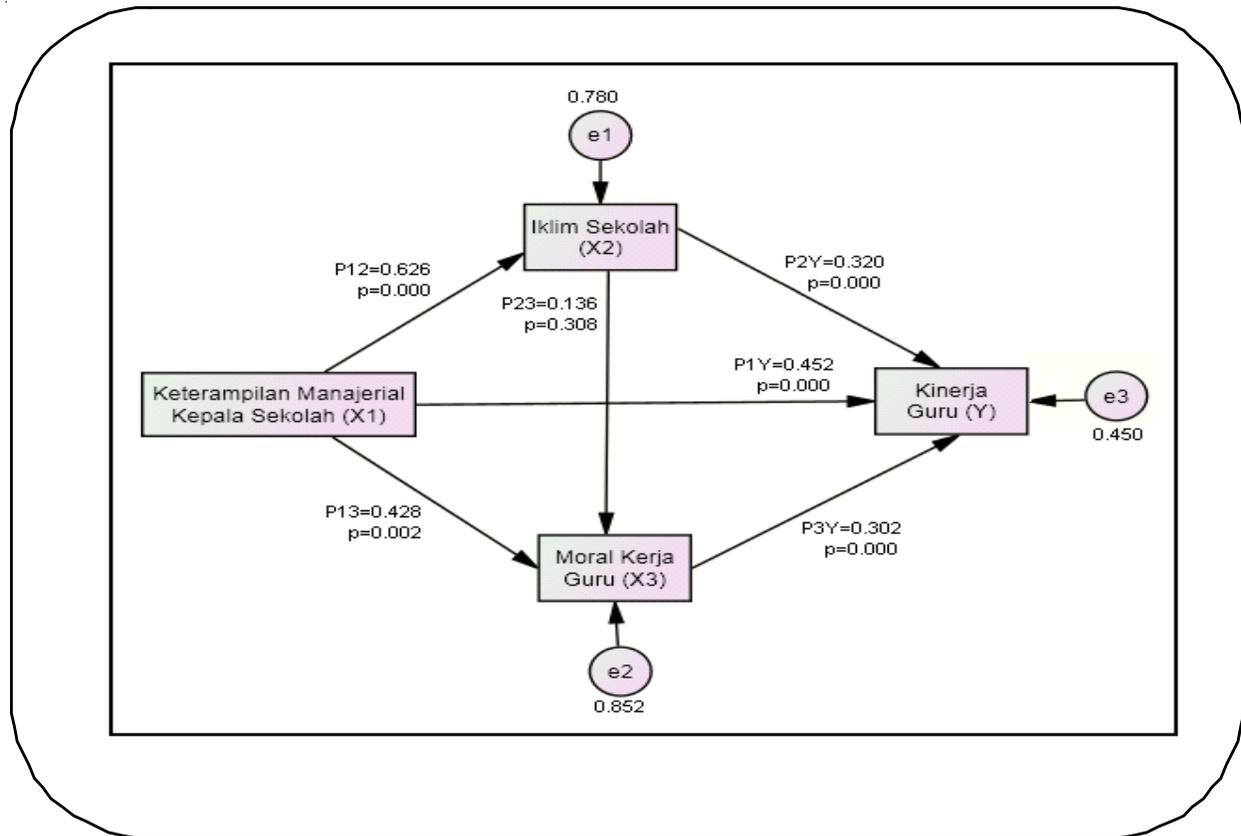
Model empirik hubungan antarvariabel penelitian dapat dilihat dalam Gambar 2.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kualitas kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke

berada dalam kategori tinggi. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Gemnafle (2003) yang menyimpulkan bahwa kualitas kinerja guru SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara berada dalam kategori tinggi. Zahera (1997) menandakan perlunya memberikan perhatian terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja guru, karena hal tersebut berdampak kepada peningkatan mutu pendidikan. Guru-guru yang menampilkan kinerja yang konstruktif dan efektif di dalam mengajar akan berdampak positif terhadap prestasi belajar siswa (Gaynor, 1998).

Secara umum kualitas keterampilan manajerial kepala SMA Negeri di Kota Merauke berada dalam kategori tinggi. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Gemnafle (2003) terhadap para guru SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara yang mengungkapkan bahwa kualitas keterampilan manajerial para kepala sekolah SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara berada dalam kategori tinggi. Temuan penelitian ini senada dengan hasil penelitian Khasanah (2005) terhadap para guru SMA Negeri di



Gambar 2. Model Empirik Hubungan Antarvariabel Penelitian

Kabupaten Gresik yang mengatakan bahwa kualitas keterampilan manajerial para kepala SMA Negeri di Kabupaten Gresik berada dalam kategori tinggi.

Kualitas iklim SMA Negeri di Kota Merauke berada dalam kategori tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan adanya jalinan silaturahmi dan kerja sama yang baik yang terbina di antara kepala sekolah dengan para guru dan di antara para guru SMA Negeri di Kota Merauke. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Maupula (2006) yang mengungkapkan bahwa kualitas iklim organisasi SD Negeri di Kota Kupang berada pada kategori tinggi. Temuan ini juga senada dengan pandangan Pidarta (1988) yang mengatakan bahwa iklim sekolah berdampak kepada peningkatan profesi dan performansi kerja para pendidik dan perencana.

Kualitas moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan dan tanggung jawab untuk menuntaskan belajar para anak didik mendorong para guru untuk berjuang dan bekerja dengan sepenuh tenaga. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil analisis Nawawi (1985) yang mengatakan bahwa tinggi rendahnya semangat juang (*morale*) para guru sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang dicapai oleh guru tersebut di dalam proses pembelajaran. Semangat juang (*morale*) yang tinggi memungkinkan guru mampu menciptakan kondisi belajar yang menyenangkan bagi anak didiknya.

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah. Artinya, meningkatnya keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti oleh semakin kondusifnya iklim SMA Negeri di Kota Merauke. Kepala sekolah yang bersahabat bisa beradaptasi dengan guru, penuh pengertian, simpati dan percaya bahwa guru-gurunya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka akan sangat berpengaruh terhadap terciptanya iklim sekolah yang baik dan kondusif (Mantja, 2007). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Hidayati (2005) yang menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap terbentuknya iklim sekolah. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Salabi (2006) yang menyimpulkan bahwa

terdapat hubungan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan iklim sekolah.

Hasil analisis data juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan moral kerja guru. Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya keterampilan manajerial kepala sekolah akan segera diikuti oleh semakin meningkatnya moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke. Herzberg (1969) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja guru adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Apabila faktor-faktor kepuasan kerja sebagaimana disebutkan Stickland (dalam Gorton, 1977), antara lain: kepala sekolah dan rekan-rekan sekerja yang suka menolong dan bekerja sama dalam membagikan ide dan materi, tidak terpecah, maka tidak akan ada peningkatan *morale* kerja karyawan (guru). Menurut Mantja (2002), kepala sekolah adalah sumber semangat bagi guru-guru dan siswa. Kepala sekolah yang terbuka, suka mendengarkan dan bersahabat dengan guru-guru akan membuat guru-guru dapat bekerja dengan lebih tenang dan senang. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil analisis Nawawi (1989) yang mengatakan bahwa hubungan yang penuh kekeluargaan terlepas dari formalitas yang kaku dan prosedural yang otokratis berpengaruh positif terhadap moral kerja guru. Temuan penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Masyhud & Tasnim (2002) dan Iwantoro (2006) yang mengungkapkan adanya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap semangat kerja guru.

Hasil analisis data menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara iklim sekolah dengan moral kerja guru. Hal ini berarti bahwa semakin kondusifnya iklim sekolah tidak dengan serta-merta diikuti oleh semakin meningkatnya moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke. Temuan penelitian ini kurang senada dengan hasil penelitian Hoy & Miskel (1987) yang mengungkapkan bahwa di dalam sekolah yang memiliki iklim terbuka terdapat dorongan dan semangat kerja yang tinggi, serta adanya kecenderungan para guru untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, dalam sekolah yang memiliki iklim tertutup justru memperlihatkan lemahnya dorongan bagi guru untuk bekerja dengan giat dan penuh semangat.

Temuan penelitian ini juga kurang senada dengan hasil penelitian Sulthon (2005) yang menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan semangat kerja guru. Kekurangsenadaan ini menunjukkan bahwa hasil penelitian Hoy & Miskel (1987) dan Sulthon (2005) kurang relevan bila diterapkan kepada guru-guru SMA Negeri di Kota Merauke. Semangat kerja para guru SMA Negeri di Kota Merauke lebih ditentukan oleh faktor tanggung jawab moral dalam mengantarkan para anak didik untuk meraih kesuksesan.

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di kota Merauke. Artinya, semakin meningkatnya keterampilan manajerial kepala sekolah akan diikuti oleh semakin meningkatnya kinerja para guru SMA Negeri di Kota Merauke. Kepala sekolah yang profesional akan menemani dan mengawasi penampilan guru dan anak didiknya di sekolah (di kelas), memberikan masukan yang positif dan konstruktif untuk perbaikan dan pengembangan sistem dan metode pembelajaran, mendorong pemanfaatan waktu dan fasilitas belajar secara efektif dan kreatif (Scheerens & Bosker, 1997). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Collinson (1993) yang menyimpulkan bahwa manajemen yang baik berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolah. Caldwell (dalam Sion, 2005) menegaskan bahwa keterampilan manajerial merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja guru. Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Gorton (1977) yang mengatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan hasil kinerja guru. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Gemnafle (2003) dan Khasanah (2005) yang menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja guru. Pentingnya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru diungkapkan juga oleh Collin, Dennis, dan Owen (dalam Meggan, dkk., 2005). Dalam hasil penelitiannya, Collin, Dennis dan Owen menyimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan juga adanya hubungan yang signifikan antara iklim sekolah

dan kinerja guru. Artinya, semakin baik dan kondusif iklim organisasi sekolah akan segera diikuti oleh semakin meningkatnya kinerja para guru SMA Negeri di Kota Merauke. Hubungan yang baik antara kepala sekolah dan guru-guru, antara sesama teman guru, antara guru dengan anak didik, dan antara sesama anak didik yang menjadi cirikhas sebuah sekolah sangat berpengaruh kepada kinerja guru dalam proses belajar mengajar di sekolah. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Karmidi (2003) dan Maupula (2006) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan kinerja guru. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sudiyanto (2005) dan Prayitno (2005) yang menyimpulkan bahwa iklim sekolah berkontribusi positif terhadap kinerja guru. Temuan penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Yuliejantiningasih (2005), Rohanah (2006), dan Pesireron (2007) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis data terungkap adanya hubungan yang signifikan antara moral kerja dengan kinerja guru. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa meningkatnya moral kerja guru akan selalu diikuti oleh semakin meningkatnya kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke. Guru-guru yang mampu menciptakan iklim belajar yang baik dan kondusif dan selalu berusaha melibatkan para siswa dalam proses pembelajaran cenderung menguntungkan dalam upaya pencapaian tujuan pembelajaran. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Mustika (2002) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara semangat kerja guru dengan kinerja guru. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil analisis Nawawi (1985) yang mengungkapkan bahwa tinggi rendahnya moral kerja guru sangat berpengaruh kepada produktivitas kerja yang dicapai oleh guru tersebut di dalam proses pembelajaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan secara umum bahwa kinerja guru,

keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan moral kerja guru SMA Negeri di Kota Merauke berada dalam kategori tinggi.

Sementara itu, kesimpulan umum yang dapat ditarik dari hasil analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah, dan moral kerja dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Merauke.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada dua saran yang dapat dikemukakan di sini. *Pertama*, para kepala sekolah dan calon kepala sekolah hendaknya diberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup guna mengemban tugas pembinaan dan pengembangan sekolah yang diembankan kepadanya. Tidak adanya pendidikan dan pelatihan yang khusus bagi para kepala sekolah dan calon kepala sekolah menyebabkan para kepala sekolah terpilih harus berjuang sendiri untuk belajar secara mandiri bagaimana mengelola sekolah yang dipercayakan kepadanya. *Kedua*, kepala sekolah hendaknya direkrut dan diseleksi dari para guru yang tidak hanya memiliki pangkat/golongan yang tinggi tetapi juga memiliki kualitas pribadi dan moral yang tinggi.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 1989. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara.
- Bafadal, I. 2006. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Collinsen, V. 1993. Redefining Teacher Excellence. *Theory into Practice*. *Journal*, Vol 38 (9), p. 23.
- Davis, K. 1962. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 5th edition. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- De Roche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gaynor, A.K. 1998. *Analyzing Problems in Schools and Schools Systems: A Theoretical Approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gemnafle, M. 2003. *Hubungan Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan dengan Kinerja Guru dalam Mengajar pada SMU Negeri dan Swasta di Sulawesi Tenggara*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Gibson, J. L., Ivanzevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1992. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jilid I. Alih Bahasa oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gorton, R.A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, Iowa: Brown Company Publishers.
- Gorton, R.A. 1977. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque, Iowa: Brown Company Publishers.
- Halpin, A.W., & Croft, D.B. 1971. *Organizational Climate of School*. New York: USD Project.
- Hersey, P., dan Blanchard, K. H. 1992. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Hidayati, T.R. 2005. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Swasta Se Kabupaten Jember*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Third Edition. New York: Random House.
- Iwantoro. 2006. *Kompetensi Kekepalsekolahan dalam Hubungannya dengan Semangat Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Mojokerto*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Kachigan, S.K. 1982. *Multivariate Statistical Analysis*. New York: Radius Press.
- Karmidi, A. 2003. *Kontribusi Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMU Negeri di Kota Malang*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Kempa, R. 2009. *Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Ambon*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Khasanah, N. 2005. *Kontribusi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Gresik*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Lucio, W.H., & McNeil, J.D. 1979. *Supervision in Thought and Action*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media.
- Mantja, W. 2007. *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.

- Masyhud, M.S., & Tasnim, Z. 2002. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Pelibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan, Semangat Kerja Guru dan Kedisiplinan Siswa pada Sekolah Dasar di Wilayah Eks Keresidenan Besuki*. Laporan Penelitian Dosen BBI. Jember: Lemlit Universitas Negeri Jember.
- Maupula, P. 2006. *Hubungan Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Kupang*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Megan, C., Leslie, K., & Colin, R. 2005. *Leadership and Teams in Educational Management*. Alih Bahasa oleh D.W. Eric. Jakarta: Grasindo.
- Meggison, L.C., Mosley, D.C., & Pietri, P.H. 1992. *Management: Concept and Applications*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mustika, Z. 2002. *Hubungan antar Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Semangat Kerja dengan Kinerja Guru SMK Swasta Kota Malang*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Nawawi, H. 1985. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, H. 1989. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Pesireron, G.A.R. 2007. *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Kompensasi Kerja dengan Kinerja Guru SMA Swasta di Kota Ambon*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Pidarta, M. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prayitno. 2003. *Kontribusi antara Iklim Organisasi Sekolah dan Motivasi Berprestasi dengan Unjuk Kerja Guru pada SMU Negeri di Kabupaten Pasuruan*, Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Rohanah, H.T. 2006. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Se Kabupaten Jember*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Salabi, A. 2006. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Pengendalian Konflik dan Iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi Madrasah Aliyah Negeri di Provinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Scheeren, J., & Bosker, R. J. 1997. *The Foundation of Education Effectiveness*. Great Britain: Redwood Books Ltd.
- Sion, H. 2005. *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Daya Tahan terhadap Stress Kerja, Kepuasan Kerja dan Performansi Mengajar Guru dengan Prestasi Akademik Siswa Sekolah Dasar Negeri Pada Daerah Terpencil di Kabupaten Gunung Mas Propinsi Kalimantan Selatan*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Steers, R.M. 1984. *Introduction of Organizational Behavior*. 2nd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Scoot Forreshmen Co.
- Steers, R.M. 1985. *Organizational Effectiveness*. Alih bahasa oleh Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Sudiyanto. 2005. *Kontribusi Kinerja Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Pasuruan*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Suharsih. 2003. *Hubungan antara Pelaksanaan Supervisi Pengajaran dan Pengalaman Kerja Kepala Sekolah dengan Morale Kerja Guru Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Kota Malang*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Sulthon, H.M. 2005. *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pelibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan, dan Iklim Organisasi dalam Kaitannya dengan Semangat Kerja Guru pada Sekolah Dasar di Kabupaten Jember*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Taguiri, R. & Litwin, G.H. 1968. *Organizational Climate: Exploration and A Concept*. Boston: Harvard Business School.
- Yuliejantiningasih, Y. 2005. *Hubungan Iklim Sekolah, Beban Tugas, Motivasi Berprestasi, dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru SD Negeri di Kota Mojokerto*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Zahera. 1997. *Hubungan Konsep Diri dan Kepuasan Kerja dengan Sikap Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. *Jurnal Ilmu Pendidikan* No. 3 (Agustus 1997).