



## **Pengaruh Keterampilan Managerial Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru Sekolah Dasar Kristen di Kabupaten Boven Digoel**

**Basilius Redan Werang\***

\*Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan,  
Universitas Musamus Merauke

Email: [lirang267@yahoo.co.id](mailto:lirang267@yahoo.co.id)

Received 09 April 2018; Received in revised form: 09 September 2018; Accepted 14 September 2018

Publish Online: 30 October 2018

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap komitmen kerja guru sekolah dasar (SD) Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua. Untuk mencapai tujuan tersebut peneliti menerapkan pendekatan penelitian kuantitatif dengan rancangan penelitian survey. Dua rumusan masalah yang menuntun pelaksanaan penelitian ini adalah: (a) apakah keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SDKristen di kabupaten Boven Digoel, Papua? dan (b) apakah iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua? Tiga angket kuantitatif disebarkan kepada 94 guru yang sudah ditetapkan sebagai responden. Data penelitian dianalisis secara kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana dengan bantuan software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 16 for windows. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua. Hasil penelitian ini menjadi catatan serius bagi kepala sekolah dan kepala dinas pendidikan pada level pemerintah daerah untuk meningkatkan komitmen kerja guru melalui berbagai upaya standarisasi keterampilan manajerial kepala sekolah dan perbaikan iklim SD Kristen di kabupaten Boven Digoel, Papua.

Kata kunci: *keterampilan manajerial, iklim sekolah, komitmen kerja*

### **Abstract**

This research aims to describe the effect of principals' managerial skills and school climate on teachers' working commitment in Christian elementary schools of Boven Digoel Regency, Papua. In doing so Researcher employed a quantitative approach using survey research design. Two problem statements guided this study as follows: (a) does principals' managerial skills effect significant positively on teachers' working commitment in the Christian elementary schools of Boven Digoel Regency, Papua? and (b) does school climate effect significant positively on teachers' working commitment in the Christian elementary schools of Boven Digoel Regency, Papua?.

Three quantitative questionnaires were distributed to 94 teachers, drawn purposively amongst teachers in the Christian primary schools of Boven Digoel Regency, Papua. Data were analyzed quantitatively using simple linear regression with the help of Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 16 for windows. Results of data analysis revealed that principals' managerial skills and school climate effect significant positively on teachers' working commitment in the Christian primary of Boven Digoel Regency, Papua. Findings of this study might be worthwhile for the education policymakers in the regional government level to enhance teachers' working commitment through programs of standardizing the principals' managerial skill and of boosting school climate.

**Keywords:** *managerial skills, school climate, work commitment*

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan sebuah organisasi cukup banyak bergantung kepada komitmen setiap anggota dalam melaksanakan semua pekerjaan organisasi. Komitmen organisasi menunjuk kepada sikap dan perilaku yang menggambarkan kekuatan relasi antara anggota dengan organisasi (Werang, Asmaningrum & Irianto, 2015). Ada banyak batasan atau definisi 'komitmen organisasi'. Marmaya, Hitam, Zawawi & Jody (2011) mengartikan komitmen organisasi internalisasi nilai-nilai dan tujuan organisasi yang merefleksikan relasi individual para anggota dengan organisasi. Sedangkan Allen dan Meyer dalam (Werang, 2015) mengartikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang dialami dan dirasakan pekerja terhadap organisasi yang dicirikhaskan oleh kuatnya indentifikasi anggota dengan organisasi dan kemauan anggota untuk menyelesaikan semua pekerjaan organisasi. Sementara (Werang & Agung, 2017) mengartikan komitmen organisasi sebagai kemauan anggota atau pekerja untuk melibatkan diri dalam dan menjadi bagian integral dari organisasi tertentu.

Allen dan Meyer dalam (Werang & Pure, 2018) memperkenalkan tiga aspek komitmen organisasi sebagai berikut: (a) *affective commitment*: merujuk kepada keterikatan emosional seseorang terhadap, integrasi dengan, dan keterlibatan aktif orang tersebut dengan organisasinya; (b) *continuance commitment*: merujuk kepada pertimbangan seseorang tentang biaya atau kerugian yang akan ditanggungnya apabila keluar dari organisasi tempat dia bekerja; dan (c) *normative commitment*: merujuk kepada kewajiban yang harus dilakukan oleh seseorang ketika memutuskan untuk tetap tinggal atau bekerja di dalam organisasi tempat dia bekerja selama ini.

Komitmen kerja yang dimaksudkan di dalam penelitian ini merujuk kepada komitmen kerja guru. Sudah ada banyak penelitian yang berusaha mengkaji hakikat dan faktor-faktor yang memengaruhi komitmen kerja guru, seperti (Hoy, Tarter & Bliss, 1990), (Koh, Steers & Terborg, 1995), (Nguni, Slegers & Denessen, 2006), (Werang, Asmaningrum & Irianto, 2015). Namun peneliti masih merasa tertarik untuk kembali mengkaji topik ini dari perspektif

pengaruh faktor kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah. Peneliti berusaha memfokuskan penelitian ini pada faktor keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah karena membangun iklim sekolah yang kondusif dari keberagaman latar belakang budaya dan karakter para guru bukanlah hal yang mudah bagi kepala sekolah.

Sistem pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien cenderung mengarah kepada peningkatan mutu pendidikan. Di dalam kerangka pikir ini, kepala sekolah menjadi salah satu *instrumental input* yang sangat menentukan gerak maju organisasi sekolah mencapai tujuan melalui usaha dan perjuangannya mewujudkan visi menjadi misi dan aksi (Werang, 2010). Salah satu peran dan tanggung jawab kepala sekolah adalah sebagai manajer pendidikan. Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial yang sesuai dengan situasi dan kondisi riil di sekolah yang dipimpinnya. Sebagai manajer pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan seluruh aktivitas sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan (Werang, 2012).

Keterampilan manajerial merujuk kepada pengetahuan dan kemampuan seorang pemimpin organisasi dalam melaksanakan berbagai tugas manajerial untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi melalui pekerjaan para anggota. Dengan perkataan lain, kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajerial (seperti: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian) akan sangat berdampak kepada efektivitas dan efisiensi kerja organisasi (Werang, 2009). Di dalam konteks pendidikan di sekolah, keterampilan manajerial merujuk kepada keterampilan kepala sekolah dalam mengelola semua sumber daya sekolah (manusia, keuangan, perlengkapan, dan teknologi) untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja sekolah.

Katz dalam (Werang, 2014) merinci tiga bidang keterampilan manajerial yang harus dimiliki para pemimpin lembaga formal, termasuk kepala sekolah. Pertama, *conceptual skills* atau keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual mencakup kemampuan analitis, berpikir logis, membentuk konsep, pemikiran induktif dan deduktif. Secara umum, keterampilan konseptual dapat terungkap di dalam kemampuan untuk memberikan penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreativitas, dan kemampuan untuk menemukan arti dan keteraturan dalam peristiwa yang tidak pasti dan ambigu (Yukl, 2006). Keterampilan konseptual penting bagi perencanaan yang efektif, pengorganisasian dan pemecahan masalah. Untuk mencapai koordinasi yang efektif antara berbagai bidang di dalam suatu organisasi sekolah, kepala sekolah perlu memahami bagaimana semua bidang organisasi sekolah itu dapat saling berhubungan dan bagaimana perubahan yang terjadi pada satu bidang dapat berdampak kepada bidang-bidang yang lain.

Untuk dapat melakukan hal-hal tersebut di atas, penguasaan konsep-konsep dasar di dalam bidang atau tugas kekepalasekolahan merupakan hal yang mutlak perlu bagi seorang kepala sekolah. Penguasaan konsep-konsep dasar inilah yang memungkinkan seorang kepala sekolah mampu mempelajari dan menganalisis secara sistematis fenomena empirik yang dihadapinya. Kemampuan untuk mempelajari dan menganalisis berbagai fenomena empirik, pada gilirannya, akan memampukan kepala sekolah memahami, memaknai, dan kemudian melakukan tindakan nyata guna menyikapi berbagai gejala empirik yang terjadi (Hoy dan Miskel dalam Werang, 2009).

Kedua, *human-relation skills* atau keterampilan hubungan manusiawi. Keterampilan hubungan manusiawi mencakup pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses kelompok, kemampuan mengerti perasaan, sikap dan motivasi dari orang lain, dan kemampuan untuk mengkomunikasikan segala hal dengan jelas dan persuasif (Yukl, 2006). Kepala sekolah yang memiliki keterampilan hubungan manusiawi dengan guru dicirikhaskan oleh beberapa hal berikut: (a) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan; (b) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, memiliki integritas yang tinggi dan tegas di dalam mengambil keputusan; (c) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi; (d) memberikan dukungan semangat dan moral kerja guru dan bersikap tegas terhadap semua personel sekolah; (e) mengatur sekolah secara baik; (f) menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh percaya diri dan berpendirian teguh; (g) memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan; (h) menjernihkan permasalahan; (i) mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan; dan (j) menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani guru dengan tugas-tugas yang berat (Campbell dalam Werang, 2009).

Terkait keterampilan hubungan antar manusia, Wahjosumidjo (2007) menegaskan perlunya kepala sekolah memiliki beberapa kemampuan seperti berikut: (a) memahami perilaku manusia dan proses kerja sama; (b) memahami isi hati, sikap dan motif orang lain: mengapa mereka berkata dan berperilaku seperti itu; (c) berkomunikasi secara jelas dan efektif; (d) menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis; dan (e) berperilaku yang dapat diterima. Kepala sekolah yang mampu menerapkan keterampilan hubungan manusiawi dengan baik dan efektif dalam mengatur dan memimpin proses pembelajaran di sekolah akan mendorong terciptanya iklim kerja yang harmonis dan penuh semangat di kalangan guru, yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif terhadap prestasi belajar siswa. Kepala sekolah yang mampu memahami orang lain (guru dan personel sekolah lainnya),

berkepribadian menarik, taktis, dan diplomatis akan lebih mampu bekerja sama dari pada yang tidak berperasaan dan menyerang (Yukl, 2006).

Ketiga, *technical skills* atau keterampilan teknis. Keterampilan teknis merujuk kepada pengetahuan tentang metode, proses, dan perlengkapan untuk melakukan tindakan khusus. Megginson dkk. dalam (Werang, 2009) memaknai keterampilan teknis sebagai keterampilan untuk menggunakan pengetahuan secara aplikatif untuk mengelola sarana dan prasarana atas cara tertentu dan dalam bidang tertentu. Sutisna (1993) merumuskan beberapa bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis sebagai berikut: (a) menjalankan supervisi kepada guru di kelas; (b) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; (c) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu; (d) mengelola program evaluasi siswa; (e) mengkoordinasi penggunaan alat-alat pengajaran; (f) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; (g) membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa; (h) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; (i) menyusun anggaran belanja sekolah; (j) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perbekalan dan perlengkapan; (k) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan kegiatan sekolah; (l) mengatur fasilitas fisik sekolah yang meliputi operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman dan pengendalian keamanan.

Selain kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap tinggi-rendahnya komitmen kerja guru. Iklim sekolah merujuk kepada semua aspek dari lingkungan sekolah yang secara berkesinambungan dipersepsi oleh seluruh warga sekolah. Hoy dan Miskel dalam (Werang, 2014) mengatakan bahwa iklim sekolah adalah seperangkat karakteristik internal yang membedakan sebuah sekolah dengan sekolah lainnya dan memengaruhi anak-anak yang ada di dalamnya. Hal serupa dikemukakan oleh Gilmer dalam (Werang, Loupatty & Tambajong, 2016) yang mengartikan iklim sekolah sebagai atribut yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lainnya dan yang secara positif berpengaruh terhadap perilaku para guru dan warga sekolah lainnya. Sedangkan Sweeney dalam (Werang & Agung, 2017) mengartikan iklim sekolah sebagai kombinasi nilai, keyakinan, dan sikap yang ditampilkan oleh semua yang berperan di dalam sekolah.

Miner dalam (Werang, 2009) menggarisbawahi beberapa aspek yang menjadi esensi definisi iklim organisasi, yaitu: (a) iklim organisasi berkaitan dengan unit organisasi yang memiliki karakteristik tertentu; (b) iklim organisasi lebih mendeskripsikan suatu unit organisasi dari pada menilainya; (c) iklim organisasi berasal dari praktik organisasi; dan (d) iklim organisasi memengaruhi sikap dan perilaku anggota. Sementara Hoy dkk. dalam (Werang, Kana & Leba, 2016) mengemukakan dua dimensi interaksi interpersonal yang berkaitan erat dengan

iklim organisasi (sekolah). Pertama, perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup empat hal berikut: (a) *aloofness*: merujuk kepada perilaku kepala sekolah yang dicirikan oleh sebuah relasi formal dan impersonal; (b) *production emphazis*: merujuk kepada perilaku kepala sekolah yang dicirikan oleh supervisi yang menggunakan arahan-arahan dan perangkat-perangkat komunikasi yang stereotip; (c) *thrust*: merujuk kepada perilaku kepala sekolah yang dicirikan oleh usaha nyata dalam memajukan organisasi; dan (d) *consideration*: merujuk kepada perilaku kepala sekolah yang dicirikan oleh sebuah relasi manusiawi dengan para guru. Kedua, perilaku guru yang mencakup empat aspek berikut: (a) *disengagement*: merujuk kepada perilaku guru yang cenderung memandang pekerjaan yang dilakukannya sebagai sebuah rutinitas belaka; (b) *hindrance*: merujuk kepada perasaan guru bahwa kepala sekolah akan membebani mereka dengan berbagai tugas rutin yang tidak ada kaitannya dengan tugas mengajar; (c) *esprit*: merujuk kepada semangat yang dihasilkan oleh pemuasan kebutuhan sosial sementara guru-guru menikmati keberhasilan pekerjaan yang dilakukannya; dan (d) *intimacy*: merujuk kepada kebahagiaan guru atas relasi pertemanan yang dibinanya bersama rekan-rekan guru lainnya.

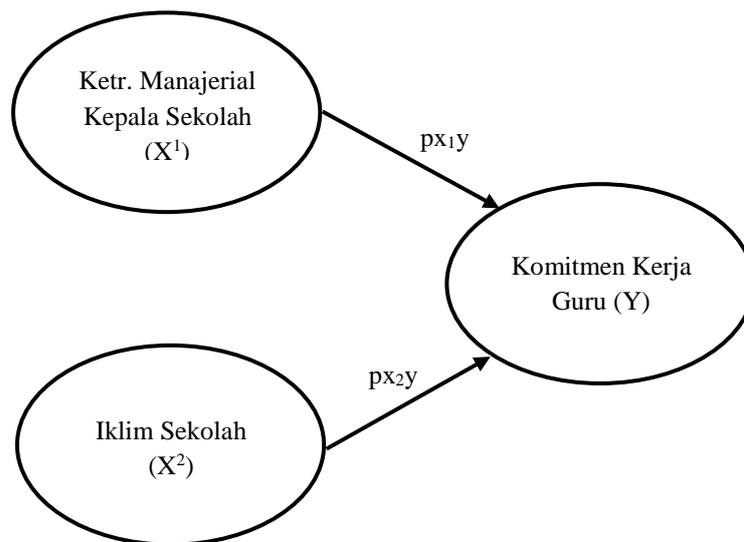
Iklim sekolah sangat diperlukan karena berkaitan dengan bagaimana menciptakan kesehatan rohani di lingkungan sekolah, meningkatkan produktivitas kerja, menumbuhkan sikap saling percaya dan pengertian yang tinggi, memudahkan pembaharuan dan perubahan. De Roche (1985) menandakan bahwa di dalam iklim sekolah yang kondusif terdapat guru-guru yang memiliki kesadaran tinggi terhadap tugas, saling menghormati serta menghargai pendapat orang lain.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif karena sejalan dengan apa yang dikemukakan (Werang, Asmaningrum & Irianto, 2015) bahwa penelitian kuantitatif dilakukan pada populasi dan/atau sampel tertentu yang representatif dan mendasarkan hipotesis penelitiannya pada konsep-konsep atau teori-teori yang sudah ada sebelumnya. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survei berdasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut: (a) memiliki tingkat keterwakilan yang tinggi sehingga hasil yang diperoleh dapat digeneralisasi; (b) biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar; (c) pengumpulan datanya tidak terlalu ribet; (d) tingkat signifikansi statistiknya baik; (e) tingkat subjektivitas peneliti sangat kecil; dan (f) hasil yang diperoleh lebih pasti (Werang, Lewaherilla & Irianto, 2017).

Tiga angket kuantitatif menggunakan Skala Likert disebarkan langsung kepada 94 guru, diambil secara purposif dari seluruh guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel. Sampel diambil secara purposif berdasarkan pertimbangan bahwa cukup banyak guru sedang berada di

luar sekolah ketika data diambil. Secara konseptual, model pengaruh antar variabel penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana. Untuk mendapatkan hasil yang akurat peneliti menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 16 for windows*. Hipotesis nol yang diuji dalam penelitian ini sebagai berikut: (a) keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua; dan (b) iklim sekolah berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua. Sedangkan hipotesis kerja atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) penelitian ini sebagai berikut: (a) keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua; dan (b) iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua.

Sementara itu, variabel 'komitmen kerja guru' diukur dengan memodifikasi items pernyataan yang sudah dikembangkan menjadi 15 pernyataan positif yang didistribusikan ke dalam tiga aspek dari komitmen organisasi (affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment). Responden diminta memberikan tanggapannya terhadap setiap pernyataan dalam angket berdasarkan empat poin skala Likert (4= sangat setuju, 3= setuju, 2= tidak setuju, dan 1= sangat tidak setuju). Contoh pernyataan penelitian yang berkaitan dengan variabel iklim sekolah sebagai berikut: "saya selalu mengatakan kepada semua teman dan kerabat bahwa sekolah tempat saya mengajar saat ini adalah yang terbaik", "saya selalu bangga menjadi bagian dari sekolah tempat saya mengajar saat ini", "saya mengerti bahwa apa yang

saya kerjakan sangat berarti bagi sekolah tempat saya mengajar”, “saya sangat memahami arah dan tujuan perjuangan sekolah”, “saya merasa nilai-nilai yang saya perjuangkan sejalan dengan nilai-nilai yang diperjuangkan sekolah”, “saya selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik demi kemajuan dan keberhasilan sekolah”, “saya sangat peduli terhadap kepentingan sekolah tempat saya mengajar saat ini”, “saya merasa sedang bekerja pada sebuah sekolah yang terorganisasi dengan baik”, dan “semangat kerja para guru di sekolah ini sangat baik”.

Selanjutnya variabel ‘keterampilan manajerial kepala sekolah’ diukur dengan mengembangkan pandangan Katz dalam (Werang, 2014) menjadi 14 pernyataan positif yang didistribusikan ke dalam tiga aspek keterampilan manajerial kepala sekolah (*conceptual skills, human-relations skills, dan technical skills*). Responden diminta memberikan tanggapannya terhadap setiap pernyataan dalam angket berdasarkan empat poin skala Likert (4 = sangat setuju, 3 = setuju, 2 = tidak setuju, dan 1 = sangat tidak setuju). Contoh pernyataan penelitian yang berkaitan dengan variabel iklim sekolah sebagai berikut: “kepala sekolah mampu berpikir kritis dan rasional”, “kepala sekolah mampu menganalisis informasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab seorang kepala sekolah”, “kepala sekolah memiliki visi yang jelas tentang masa depan sekolah yang dipimpinnya”, “kepala sekolah mampu bekerja sama dengan guru-guru baik secara individu maupun secara berkelompok”, “kepala sekolah mampu membangun kerja sama yang baik dengan para orang tua siswa”, “kepala sekolah memahami kesulitan yang dihadapi para guru dan bersama guru mencarikan solusinya”, “kepala sekolah selalu menghargai usaha para guru, sekecil apapun itu”, “kepala sekolah mampu mendelegasikan tugas-tugas kepada para guru baik secara individu maupun secara berkelompok”, “kepala sekolah mampu mengelola semua sumber yang ada untuk kemajuan sekolah”, “kepala sekolah selalu melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan”, dan “kepala sekolah mampu merancang kembali kurikulum sebagai salah satu cara untuk memperkuat keterpautan para guru dan tenaga kependidikan terhadap sekolah”.

Sedangkan variabel ‘iklim sekolah’ diukur dengan memodifikasi *Organizational Climate Descriptive Questionnaire* yang dikembangkan Halpin dan Croft menjadi 29 pernyataan positif yang didistribusikan ke dalam delapan aspek iklim sekolah (*alooffness, production emphasis, trust, consideration, disengagement, hindrance, esprit, and intimacy*). Responden diminta memberikan tanggapannya terhadap setiap pernyataan dalam angket berdasarkan empat poin skala Likert (4 = sangat setuju, 3 = setuju, 2 = tidak setuju, dan 1 = sangat tidak setuju). Contoh pernyataan penelitian yang berkaitan dengan variabel iklim sekolah sebagai berikut: “guru-guru mencari bantuan khusus dari kepala sekolah”, “guru-guru sering menginterupsi pembicaraan teman lainnya dalam rapat sekolah”, “komite sekolah menuntut terlalu banyak dari guru-guru”,

“guru-guru mengetahui latar belakang keluarga dari teman guru lainnya di sekolah”, dan kepala sekolah membantu guru-guru menyelesaikan permasalahan pribadi”.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap komitmen kerja SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua. Data yang diperoleh peneliti berupa tanggapan para guru responden terhadap angket ‘keterampilan manajerial kepala sekolah’, ‘iklim sekolah’ dan ‘komitmen kerja guru’ SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dianalisis secara kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana dengan bantuan software Statistical Package for the Social Sciencs (SPSS) version 16 for windows. Hasil analisis data tentang pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Analisis Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Komitmen Kerja Guru

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.790 <sup>a</sup>	.624	.620	3.14015	.624	152.492	1	92	.000

a. Predictors: (Constant), Ketr. Manajerial  
 b. Dependent Variable, Komitmen\_Kerja

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua. Hal ini diindikasikan oleh nilai  $R^2 = 0.624$  dengan tingkat signifikansi atau Sig.= 0.000. Karena nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil dari 5% maka hipotesis kerja atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menandakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, diterima. Dengan perkataan lain, pada nilai *alpha* ( $\alpha$ ) = 0.05, hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menandakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, ditolak.

Sementara itu hasil analisis data tentang pengaruh iklim sekolah terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, ditampilkan dalam Tabel 2.

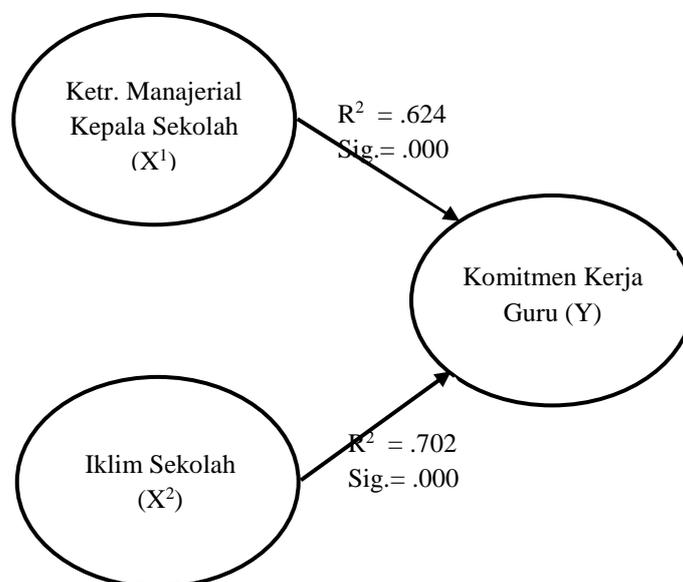
Tabel 2. Hasil Analisis Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Komitmen Kerja

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.838 <sup>a</sup>	.702	.699	2.79357	.702	216.919	1	92	.000

a. Predictors: (Constant), Iklim\_Sekolah  
 b. Dependent Variable, Komitmen\_Kerja

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua. Hal ini diindikasikan oleh nilai  $R^2 = .702$  dengan tingkat signifikansi (Sig.)= .000. Karena nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil dari 5 % maka hipotesis kerja atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang mengatakan bahwa iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, diterima. Dengan perkataan lain, pada nilai *alpha* ( $\alpha$ ) = 0.05, hipotesis nol yang mengatakan bahwa iklim sekolah berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, ditolak.

Berdasarkan hasil analisis data seperti ditampilkan dalam Tabel 1 dan 2 di atas, model empiris pengaruh variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dapat direfleksikan dalam Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Model Empiris Pengaruh Antarvariabel Penelitian

## **Pembahasan**

Komitmen kerja guru menjadi salah satu aspek yang sangat krusial bagi efektifitas organisasi sekolah (Werang & Agung, 2017). Guru-guru dengan komitmen kerja tinggi memiliki ikatan psikologis yang kuat dengan sekolah tempat mereka mengajar, dengan para siswa, dan dengan komunitas masyarakat setempat. Guru-guru yang berkomitmen kerja tinggi akan memposisikan pembelajaran dan kepentingan siswa di atas semua hal lainnya, mengetahui pentingnya kontinuitas kerja yang dimulai pada awal semester dan diakhiri pada akhir semester setiap tahun pelajaran. Dua hipotesis kerja atau hipotesis alternative ( $H_a$ ) yang dianalisis dalam penelitian ini, yaitu: (a) keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dan (b) iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel.

Hasil analisis mengonfirmasi hipotesis kerja ( $H_a$ ) yang mengatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dengan indikasi nilai  $R^2 = .624$  dan tingkat signifikansi (Sig.) = .000. Artinya, setiap terjadi kenaikan satu poin/unit pada variabel independen 'keterampilan manajerial kepala sekolah' akan berdampak kepada kenaikan sebesar 0,624 poin/unit pada variabel dependen 'komitmen kerja guru'. Sebaliknya, setiap terjadi penurunan satu poin/unit pada variabel independen 'keterampilan manajerial kepala sekolah' akan berdampak kepada penurunan sebesar 0,624 poin/unit pada variabel dependen 'komitmen kerja guru'. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Littrell & Billingsley (1994) dan Singh & Billingsley (1998) yang mengindikasikan bahwa kepala sekolah yang selalu memotivasi dan membantu para guru memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja guru. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian Ebmeier (2003) dan Somech (2005) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang selalu memonitoring dan memberikan pendampingan terhadap para guru memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja guru.

Kepala sekolah yang efektif selalu menemani dan mengawasi perilaku para guru dan siswanya di sekolah (di kelas), memberikan masukan konstruktif untuk pengembangan sistem dan metode pembelajaran, serta mendorong pemanfaatan waktu dan semua fasilitas belajar secara efektif dan kreatif. Ketika kepemimpinan kepala sekolah dimengerti sebagai cara kepala sekolah memotivasi dan menginspirasi para guru untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal terhadap kemajuan sekolah dan kesuksesan para siswa, harus ada usaha serius dari

para penyelia pendidikan untuk melengkapi para kepala sekolah dan calon kepala sekolah dengan berbagai aspek keterampilan yang dibutuhkan (Werang, 2015). Sayangnya, penelitian (Werang, Leba & Pure, 2017) justru melaporkan bahwa tidak adanya pendidikan dan pelatihan khusus bagi para kepala sekolah dan calon kepala sekolah telah menyebabkan para kepala sekolah terpilih harus berjuang untuk belajar secara 'mandiri' mengembangkan kemampuan dan keterampilannya dalam 'memimpin' dan 'me-manage' sekolah yang dipercayakan kepadanya. Di dalam kondisi seperti ini, 'kekurangan dan bahkan kesalahan dalam memimpin dan me-manage' di satu pihak harus dipandang sebagai sesuatu yang wajar.

Hasil analisis data juga mengonfirmasi hipotesis kerja atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) penelitian yang mengatakan bahwa iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dengan indikasi nilai  $R^2 = .702$  dan tingkat signifikansi ( $Sig.$ ) = .000. Artinya, setiap terjadi kenaikan satu poin/unit pada variabel independen 'iklim sekolah' akan berdampak kepada kenaikan sebesar 0.702 poin/unit pada variabel dependen 'komitmen kerja guru'. Sebaliknya, setiap terjadi penurunan satu poin/unit pada variabel independen 'iklim sekolah' akan berdampak kepada penurunan sebesar 0,702 poin/unit pada variabel dependen 'komitmen kerja guru'. Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian Varona (2002) yang mengatakan bahwa iklim komunikasi yang baik antara pimpinan dan anggota berkorelasi kuat dengan komitmen kerja para anggota organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian Iqbal (2008) yang menyimpulkan bahwa iklim sekolah berkorelasi secara kuat dengan komitmen kerja pegawai.

Iklim sekolah dapat memanipulasi tingkat motivasi, sikap, dan perilaku potensial para anggota organisasi (Adenike, 2011). Iklim sekolah yang kondusif dapat mengembangkan sikap dan perilaku positif para guru dan, pada gilirannya, akan membuat para guru semakin berkomitmen terhadap sekolah dan pekerjaan mereka (Sanker, 2015). Di dalam konteks pemikiran ini, semakin kondusif iklim sebuah sekolah, semakin positif pula sikap dan perilaku para guru. Sebaliknya, iklim sekolah yang tidak kondusif dapat membuat para guru berperilaku kontraproduktif.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menyediakan sebuah pemahaman bagi para pembaca tentang pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap komitmen kerja para guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua. Berdasarkan hasil analisis data yang sudah dibahas sebelumnya, simpulan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Keterampilan kepala sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, yang diindikasikan oleh nilai  $R^2 = 0.624$  dengan nilai signifikansi ( $p\text{-value}$ ) = 0.000. Artinya 62,4 % 'komitmen kerja' para guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dapat dijelaskan oleh variabel independen 'keterampilan manajerial kepala sekolah', sedangkan sisanya sebesar 37,6 % dijelaskan oleh variabel lain.
- b. Iklim sekolah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen kerja para guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, yang diindikasikan oleh nilai  $R^2 = 0.702$  dengan nilai signifikansi ( $p\text{-value}$ ) = 0.000. Artinya 70,2 % 'komitmen kerja' para guru SD Kristen di Kabupaten Boven Digoel, Papua, dapat dijelaskan oleh variabel independen 'iklim sekolah', sedangkan sisa sebesar 29,8% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil penelitian ini menjadi catatan bagi para kepala sekolah dan kepala dinas pendidikan pada level pemerintahan daerah untuk mengambil langkah-langkah strategis demi meningkatkan komitmen kerja guru melalui program peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adenike, A. (2011). Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 151-165.
- De Roche, E.F. (1985). *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: An investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(2), 110-141.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly Journal*, 26(3), 260-279.
- Iqbal, A. (2008). *Organizational Climate and Employees' Commitment: A Study of the Pakistani Knitwear Industry*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2712272.pdf>(diakses 8-12-2017).
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effect of transformational leadership on teacher attitude and student performance in Singapore. *Organizational Behavior Journal*, 16 (4), 319-333.
- Littrell, P. & Billingsley, B. S. (1994). The effect of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education Journal*, 15(5), 297-311.
- Marmaya, N. H. B., Hitam, M., Zawawi, N. & Jody, J. M. (2011). *Organizational commitment and job burnout among employees in Malaysia*. <http://www.ipedr.com/vol1/40-B10039.pdf> (diakses 8-12-2017)
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement Journal*, 17(2), 145-177.
- Sanker, M. (2015). *Organizational Climate an Antecedent to Organizational Commitment: An Empirical Study*. <https://www.welingkar.org/Corporates/pdfs/aWEshkar/2015/MeeraShanker.pdf>(diakses 15-8-2017)
- Singh, K. & Billingsley, B. S. (1998). Professional support and its effect on teachers' commitment. *The Journal of Educational Research*, 91(4), 229-239.
- Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly Journal*, 41(5), 777-800.
- Sutisna, O. (1993). *Administrasi Pendidikan. Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Varona, F. (2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*, 5(3), 1-18.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Werang, B. R. (2014) Principals' Managerial Skills, School Organizational Climate, and Teachers' Work Morale at State Senior High Schools in Merauke Regency-Papua-Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 3(6), 691-695.

- Werang, B. R. (2015). *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Calpulis.
- Werang, B. R. (2015). A Study of Relationships in Christian Primary Schools of Boven Digoel Regency, Papua, Indonesia. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 22(2), 25-31.
- Werang, B. R. (2009). *Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Status Sosial-Ekonomi Guru, Iklim Organisasi Sekolah, Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Merauke*. Disertasi. Malang: PPS Universitas Negeri Malang.
- Werang, B. R. (2010). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Status Sosial-Ekonomi Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri I Merauke-Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), 421-429.
- Werang, B. R. (2012). Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 595-605.
- Werang, B. R. & Agung, A. A. G. (2017). The Effect of Transformational Leadership and Teachers' Socioeconomic Status on School Organizational Climate in the Elementary Schools of Boven Digoel District, Papua, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 3(7), 57-71.
- Werang, B. R. & Agung, A. A. G. (2017). Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), 700-711.
- Werang, B. R. & Pure, E. A. G. (2018). Designing Strategy for Improving Teacher's Organizational Commitment in the Remote Elementary Schools of Merauke District, Papua, Indonesia. *International Journal of Research Studies in Education*, 7(1), 15-28.
- Werang, B. R., Asmaningrum, H. P. & Irianto, O. (2015). Relationship between Teachers' Burnout, Teachers' Organizational Commitment, and Teachers Job Performance at State Elementary Schools in Boven Digoel Regency, Papua, Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 4(2), 826-830.
- Werang, B. R., Betaubun, M. & Pure, E. A. G. (2015) Factors Influencing Teachers' Organizational Commitment (Case Study on Primary Schools' Teachers in Remote Area of Merauke Regency, Papua, Indonesia). *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(10), 122-130.
- Werang, B. R., Kana, T. dan Leba, S. M. R. (2016). School Organizational Climate, Teachers' Individual Characteristics, and Teachers' Job Satisfaction: An Empirical Study in Christian Elementary Schools of Merauke District, Indonesia. *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(6), 457-471.
- Werang, B. R., Leba, S.M.R. & Pure, E. A. G. (2017). *Teacher Organizational Commitment in Indonesia: A Case from Merauke District, Papua*. Germany: Lambert Academic Publishing.
- Werang, B. R., Lewaherilla, E. D. & Irianto, O. (2017). The Effect of Teachers' Socioeconomic Status on Schools' Life in Indonesia: An Empirical Study in the Elementary Schools of Merauke District, Papua. *International Journal of Research Studies in Management*, 6(1), 23-37.
- Werang, B. R., Loupatty, M. & Tambajong, H. (2016). The Effect of Principals' Transformational Leadership on Schools' Life in Indonesia: An Empirical Study in

Elementary Schools of Merauke District, Papua, Indonesia. *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(10), 256-273.

Werang, B. R.; Leba, S. M. R. & Pure, E. A. G. (2017). Factors influencing teacher absenteeism in the remote elementary schools of Indonesia: Empirical proof from southern Papua. *International Journal of Management in Education*, 11(3), 223-246.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.