

# KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman)

**Hendro Widodo**

Universitas Ahmad Dahlan

Jl. Kapas No.9, Semaki, Umbulharjo, Kota Yogyakarta

Email: hwpgsd1960@gmail.com

---

## Abstract

This research aims to find out: 1) Conceptual skills of elementary school principal Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman; 2) humanitarian skills of elementary school principal Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman; and 3) technical skills of elementary school principal Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman. Research approach used in this research is a qualitative approach. Technique of collecting data is done by using interview, observation, documentation, and questionnaire method that is distributed to 20 teachers-employees. The validity of this research data using triangulation. Data analysis uses Miles and Huberman models, namely data reduction, data display, and conclusion drawing / verification data. Beside that, questionnaire data analysis in this research is also done with descriptive statistical analysis. The results of this study are: 1) principals' conceptual skills include medium category (85%) and 15% rated high school conceptual skills. None of the respondents rated poor principals' conceptual skills; 2) principals' humanitarian skills assessed by respondents including medium category (80%) and 20% rated high school humanitarian skills. No respondent who assessed poor humanitarian skills; 3) principals' technical skills assessed by respondents including medium category (75%) and 15% rated high school technical skills, as well as 10% who assessed low school technical skills.

## Keywords:

*Managerial Skills; Principals; Teacher Performance.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Keterampilan konseptual kepala sekolah SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman; 2) Keterampilan kemanusiaan kepala sekolah SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman; dan 3) Keterampilan teknik kepala sekolah SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi, serta angket yang disebarakan pada 20 orang guru-karyawan. Keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yaitu data reduction, *data display*, dan *data conclusion drawing/verification*. Selain itu analisis data angket dalam penelitian ini dilakukan juga dengan analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian ini adalah: 1) keterampilan konseptual kepala sekolah termasuk kategori sedang (85%) dan 15 % menilai tinggi keterampilan konseptual kepala sekolah. Tidak ada responden yang menilai rendah keterampilan konseptual kepala sekolah; 2) keterampilan kemanusiaan kepala sekolah dinilai oleh responden termasuk kategori sedang (80%) dan 20 % menilai tinggi keterampilan kemanusiaan kepala sekolah. Tidak ada responden yang menilai rendah keterampilan kemanusiaan kepala sekolah; 3) keterampilan teknik kepala sekolah dinilai oleh responden termasuk kategori sedang (75%) dan 15% menilai tinggi keterampilan teknik kepala sekolah, serta 10% yang menilai rendah keterampilan teknik kepala sekolah.

## Kata Kunci:

*Keterampilan Manajerial; Kepala Sekolah; Kinerja Guru*

---

## A. PENDAHULUAN

Kepala sekolah merupakan manajer sekolah, mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam mengelola sekolahnya. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak akan terlepas dari kemampuan kepala sekolah

sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah dijelaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi

manajerial. Dimensi kompetensi manajerial ini salah satu fungsinya adalah untuk mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal.

Penelitian Edmonds (1979) tentang sekolah yang berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah yang mutunya rendah. Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula.<sup>1</sup> Penelitian Edmonds ini memberikan gambaran bahwa faktor kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap apakah sekolah itu efektif atau tidak. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran kepala sekolah bukanlah sekedar tugas tambahan bagi guru, melainkan merupakan faktor dominan dan penting dalam mengefektifkan sekolah. Selain itu, hasil penelitian tersebut menandakan bahwa yang membedakan antara sekolah yang kualitasnya baik dengan sekolah yang kualitasnya biasa adalah kepemimpinan kepala sekolahnya.

Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh Kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh sekolah dan tujuannya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor yang sangat penting dalam menciptakan budaya kerja guru yang akan berpengaruh terhadap kinerja mengajar guru untuk mencapai kualitas pendidikan masing-masing sekolah karena kinerja mengajar guru sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Namun demikian, masih banyak dijumpai kepala sekolah yang kurang memiliki keahlian (kompetensi) manajerial dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru. Rendahnya mental kepala sekolah yang ditandai dengan kurangnya motivasi dan semangat serta kurangnya disiplin dalam melakukan tugas, dan seringnya datang terlambat, wawasan

kepala sekolah yang masih sempit, serta banyak faktor penghambat lainnya yang menghambat tumbuhnya kepala sekolah yang profesional untuk meningkatkan kualitas mutu guru dan mutu pendidikan secara nasional.

Demikian pula masih kurang baiknya kinerja guru. Beberapa penelitian dapat dijadikan bukti masih adanya kinerja guru yang kurang menggembirakan. Zubaedi mengemukakan bahwa masih ada ketidakcocokan pada sekolah-sekolah madrasah antara latar belakang pendidikan guru dan mata pelajaran yang diajarkannya<sup>2</sup>. Selain itu, hasil penelitian IKIP Malang pada tahun 1996 dalam Suyanto dan M.S. Abbas, menyimpulkan tiga hal penting yang perlu dicatat. *Pertama*, guru cenderung mengajar hanya memindahkan pengetahuan saja. Dimensi pengembangan kemampuan berpikir logis, kritis, dan kreatif kurang diperhatikan. *Kedua*, guru enggan beralih dari model mengajar yang diyakininya tepat, meskipun tidak selamanya benar. *Ketiga*, guru cenderung hanya memenuhi target minimal dari keseluruhan capaian yang diharapkan dalam proses belajar mengajar, sebatas siswa mampu menjawab tes dengan baik<sup>3</sup>.

Upaya untuk meningkatkan kinerja guru di sini dibutuhkan keterampilan manajerial kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Sion, Rohanah dan Kempa yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial dengan kinerja guru. Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga sub keterampilan<sup>4</sup>. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sangat

<sup>2</sup>Zubaedi. *Guru Faktor Utama Suksesnya Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Media Indonesia, 11 Juni 2003

<sup>3</sup>Suyanto dan M.S. Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2008), hlm. 137

<sup>4</sup>Werang, Basilus Wedan. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, volume 10 Nomor 3 September 2012. ISSN: 1963

<sup>1</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 90

mebutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Keterampilan manajerial tersebut dibutuhkan manajer dalam jumlah yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer kecuali keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia dibutuhkan oleh manajer dalam jumlah proporsi yang sama untuk semua tingkatan manajer baik manajer tingkat bawah, tingkat atas, maupun tingkat menengah<sup>5</sup>.

Untuk itu diperlukan kemampuan kepala sekolah yang dapat menggali, menyalurkan, membina dan mengembangkan potensi yang dimiliki guru dalam rangka peningkatan kinerjanya agar dapat mencapai tujuan pendidikan/sekolah yang diharapkan. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SD Muhammadiyah Ambraketawang 3 Gamping Sleman. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) keterampilan konseptual kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman; 2) keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman; dan 3) keterampilan teknik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SD Muhammadiyah Ambar Ketawang 3 Gamping Sleman.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Keterampilan Manajerial

Istilah keterampilan (*skill*) menunjuk kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif<sup>6</sup>. Menurut Robbins kemampuan

(*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan<sup>7</sup>. Demikian pula Sondang P Siagian mengemukakan bahwa *managerial skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik<sup>8</sup>.

Menurut Crudy kemampuan manajerial adalah: kemampuan untuk memanej sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru<sup>9</sup>.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dengan memanfaatkan dan memberdayakan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan agar tercapai secara efektif dan efisien.

### 2. Polarisasi Keterampilan Manajerial

Beberapa ahli memiliki kesamaan pendapat dalam polarisasi keterampilan manajerial bahwa ada tiga komponen keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka

<sup>5</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 100

<sup>6</sup>Yulk, Gary. *Leadership in Organization*. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1994), hlm. 213

<sup>7</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*. (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002), hlm.100

<sup>8</sup>Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 36

<sup>9</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*. (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002), hlm.107

bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi.<sup>10</sup> Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya.<sup>11</sup>

Menurut Payol bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni:<sup>12</sup>

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
- 2) Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok.
- 3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Yulk lebih rinci membagi polarisasi keterampilan manajerial dalam sebuah taksonomi tiga keterampilan, yaitu:<sup>13</sup>

- 1) Keterampilan teknis (*technical skills*). Pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat dan peralatan yang relevan bagi kegiatan tersebut.
- 2) Keterampilan untuk melakukan hubungan antarpribadi (*interpersonal*

*skills*). Pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses-proses hubungan antar pribadi, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (*emphaty*, sensitivitas sosial), kemampuan untuk dapat berkomunikasi secara jelas dan efektif (kemahiran berbicara, kemampuan meyakinkan orang/ persuasiveness serta kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan mengenai perilaku social yang dapat diterima.

- 3) Keterampilan konseptual (*conceptual skills*). Kemampuan analitis umum, berpikir nalar, kepandaian dalam membentuk konsep, serta konseptualisasi hubungan yang kompleks dan berarti dua, kreativitas dalam mengembangkan ide dan pemecahan masalah, kemampuan untuk menganalisis peristiwa-peristiwa dan kecenderungan-kecenderungan yang dirasakan, mengantisipasi perubahan-perubahan, dan melihat peluang serta masalah-masalah potensial (berpikir secara induktif dan deduktif).

Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga sub keterampilan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer sangat membutuhkan tiga macam keterampilan manajerial yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Keterampilan manajerial tersebut dibutuhkan manajer dalam jumlah yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer kecuali keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia dibutuhkan oleh manajer dalam jumlah proporsi yang sama untuk semua tingkatan manajer baik

<sup>10</sup>Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 134

<sup>11</sup>Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru", *IQRA' Volume 3 Januari - Juni 2007*

<sup>12</sup>Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*. (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002), hlm. 7

<sup>13</sup>Yulk, Gary. *Leadership in Organization*. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1994), hlm. 213

manajer tingkat bawah, tingkat atas, maupun tingkat menengah.<sup>14</sup>

Dengan demikian jelas bahwa *technical skills* khususnya memperhatikan benda, *interpersonal skills* memperhatikan manusia, dan *conceptual skills* khususnya memperhatikan gagasan dan konsep. Ketiga polarisasi keterampilan manajerial tersebutlah yang dijadikan indikator untuk mengetahui keterampilan manajerial kepala sekolah.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yaitu dengan menggunakan teknik wawancara mendalam (*in depth interview*), observasi terfokus dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terbuka dan mendalam tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Observasi dilaksanakan secara langsung di sekolah. Dokumen yang terkait dengan penelitian ini biasanya berbentuk naskah, catatan akademik maupun non akademik, laporan-laporan maupun dokumen lain yang terkait dengan penelitian. Selain ketiga teknik pengumpulan data tersebut, dalam penelitian ini juga digunakan angket guna memperkuat data dari wawancara, observasi maupun dokumentasi.

Jenis analisis data menggunakan model Miles dan Huberman meliputi: *data reduction, data display, dan data conclusion drawing/verification*.<sup>15</sup> Guna memperkuat data hasil penelitian, analisis data dalam penelitian ini dilakukan juga dengan analisis statistik deskriptif, untuk mengetahui tingkat

keterampilan manajerial kepala sekolah, dengan rumus sebagai berikut:<sup>16</sup>

$X < (\mu - 1,0\sigma) =$  Rendah

$(\mu - 1,0\sigma) \leq X < (\mu + 1,0\sigma) =$  Sedang

$(\mu + 1,0\sigma) \leq X =$  Tinggi.

## B. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal program sekolah baik program yang sifatnya pengembangan internal sekolah maupun program pengembangan sekolah yang sifatnya eksternal. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam membuat program pengembangan sekolah, baik tidaknya program pengembangan sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau keterampilan konseptual kepala sekolah dalam merancang, mengorganisasi hingga mengevaluasi program sekolah.

Keterampilan konseptual kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya dalam membuat konsep perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah. Keterampilan konseptual ini berkaitan erat dengan kemampuan perencanaan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai top manajemen di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program kurikulum dan pembelajaran, personalia sekolah, kesiswaan, pembiayaan sekolah, maupun sarana prasarana

Keterampilan konseptual kepala sekolah di SD Ambarketwang 3 ini nyusunan visi, misi dan tujuan sekolah, kepala sekolah melalui rapat dengan guru dan karyawan, melibatkan komite sekolah, unsur masyarakat dan dinas pendidikan yang selanjutnya dipublikasikan pada masyarakat.

<sup>14</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 100

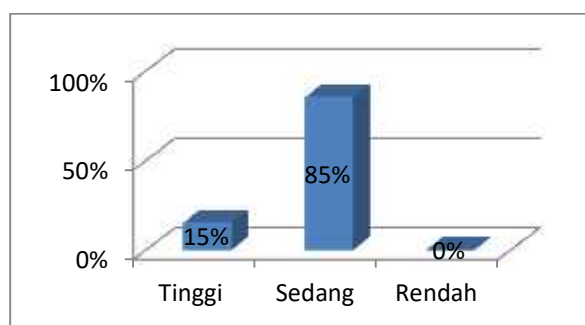
<sup>15</sup>Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 337

<sup>16</sup>Saifuddin Azwar, *Penyusunan Skala Psikologi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm.109

Konsep pengembangan sekolah ditunjukkan oleh keberanian kepala sekolah mendisiplinkan guru dalam hal kedatangan dan kegiatan sholat berjamaah di sekolah serta hafalan siswa maupun guru. Demikian pula dalam hal pendirian kantin sehat sekolah, pengembangan pada ekstrakurikuler seperti ekstra qiroah dengan menghadirkan guru dari luar sekolah, ekstra tari dan melukis. Hal ini ditegaskan oleh ibu guru kelas 1 yang menyatakan bahwa konsep pengembangan sekolah yang dibuat oleh kepala sekolah disampaikan kepada bapak ibu guru dalam rapat sekolah.

Berdasarkan hasil angket yang didistribusikan pada 20 orang responden guru dan karyawan dan setelah dianalisis statistik deskriptif diketahui bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah memperoleh Mean (M) = 31,55 dan Standar Deviasi (SD) = 1,572. Berdasarkan M dan SD tersebut diketahui kategorisasi (tinggi, sedang rendah) keterampilan konseptual kepala sekolah yaitu 15 % (3 responden) yang menilai tinggi keterampilan konseptual kepala sekolah, 85% (17 responden) yang menilai sedang keterampilan konseptual kepala sekolah, dan tidak ada responden menilai rendah keterampilan konseptual kepala sekolah.

Hasil jawaban responden di atas dapat lebih dijelaskan dalam grafik di bawah ini:



**Grafik 1. Kategorisasi Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah**

Keterampilan konseptual kepala sekolah termasuk kategori sedang (85%) dan kategori tinggi (15%) menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai top manajemen di sekolah telah menjalankan dengan baik fungsi manajerial sebagai konseptor di sekolah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Stoner bahwa

keterampilan konseptual makin terasa semakin naik ke tingkatan puncak manajemen (*top manager*)<sup>17</sup>.

## 2. Keterampilan Kemanusiaan (*Human Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan kemanusiaan merupakan kemampuan praktis bagi seorang kepala sekolah dalam menerapkan keterampilan konseptual dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual dan teknis akan dapat terlaksana dengan efektif bilamana keterampilan kemanusiaan kepala sekolah baik, karena keterampilan kemanusiaan ini berkaitan erat dengan komunikasi dan interaksi dan kerjasama kepala sekolah dengan warga sekolah baik secara internal maupun eksternal sekolah.

Eksistensi kepala sekolah sebagai penggerak utama roda pendidikan di sekolah bukanlah satu-satunya superior sekolah, kepala sekolah perlu mendapat dukungan dari semua elemen warga sekolah. Dukungan tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan kemanusiaan kepala sekolah karena dalam hubungan personal antara kepala sekolah dengan warga sekolah dapat terjalin dengan baik bilamana masing-masing memiliki hubungan yang humanis.

Interrelasi kepala sekolah dengan warga sekolah ditunjukkan pula oleh komunikasi dan interaksi kepala sekolah dengan warga masyarakat sekitar sekolah yang terjalin dengan baik. Wujud kebersamaan sekolah dengan masyarakat dalam hal kegiatan kerja bakti bersama dengan masyarakat sekitar sekolah. Selain itu, masyarakat dapat memanfaatkan masjid yang berada di lokasi sekolah untuk kegiatan keagamaan masyarakat. Sekolah juga melibatkan masyarakat dalam rapat pengembangan sekolah, demikian pula dengan Pimpinan Cabang Muhammadiyah Gamping yang secara rutin dilakukan tiga bulan sekali rapat pengembangan sekolah.

Indikasi lainnya dari keterampilan kemanusiaan kepala sekolah ialah kepala

<sup>17</sup>Stoner, James. AF. 1996 *Manajemen* (Jilid 1, 2) Alih Bahasa Alfonsus Sirait, (Jakarta: Erlangga), hlm. 21

sekolah memberikan reward kepada guru yang berprestasi setiap tahunnya dalam bentuk pemberian uang, seperti guru yang paling disiplin, baik cara mengajarnya dan lain sebagainya. Hal ini dirasakan guru sangat bermanfaat untuk memotivasi guru berprestasi.

Keterampilan kemanusiaan kepala SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 ditunjukkan oleh kemampuannya dalam bekerjasama dengan warga sekolah. Kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru terlihat dari kebersamaan kepala sekolah dan guru serta karyawan dalam berbagai kegiatan sekolah. Demikian pula kerjasama sekolah dengan orang tua siswa yang diwujudkan dalam rapat wali murid dan pengajian rutin setiap dua bulan sekali.

Berdasarkan hasil angket yang didistribusikan pada 20 orang responden guru dan karyawan dan setelah dianalisis statistik deskriptif diketahui bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah memperoleh Mean (M) = 30,45 dan Standar Deviasi (SD) = 1,538. Berdasarkan M dan SD tersebut diketahui kategorisasi (tinggi, sedang rendah) keterampilan kemanusiaan kepala sekolah yaitu 20 % (4 responden) yang menilai tinggi keterampilan kemanusiaan kepala sekolah, 80% (16 responden) yang menilai sedang keterampilan kemanusiaan kepala sekolah, dan tidak ada responden menilai rendah keterampilan kemanusiaan kepala sekolah.

Hasil jawaban responden di atas dapat lebih dijelaskan dalam grafik di bawah ini:



**Grafik 2. Kategorisasi Keterampilan Kemanusiaan Kepala Sekolah**

Keterampilan kemanusiaan kepala sekolah 80% berada dalam kategori sedang dan 20% berada dalam kategori tinggi membuktikan bahwa keterampilan kemanusiaan kepala SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 baik. Tidak adanya penilaian rendah pada kompetensi kemanusiaan kepala sekolah sekaligus sebagai indikasi bahwa kepala sekolah mampu menjalin hubungan yang humanis dengan warga sekolah.

### 3. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan teknik dibutuhkan oleh kepala sekolah, disamping keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan. Peran kepala sekolah sebagai manajer, administrator dan supervisor di sekolah membutuhkan keterampilan teknik dalam melaksanakan peran tersebut. Sebagaimana Stoner menyatakan manajer membutuhkan kemampuan teknis yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya<sup>18</sup>.

Keterampilan teknis ini berkaitan erat dengan kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan metode, proses, prosedur dan teknik dalam pengelolaan sekolah seperti tentang keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan, kegiatan supervisi dan sebagainya. Hal ini ditegaskan oleh guru SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 bahwa kepala sekolah melaksanakan tugas administrasi seperti membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS), menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Demikian pula kepala sekolah melaksanakan tugas supervise akademik pada guru sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan para guru. Hal yang senada juga dikemukakan oleh guru kelas 4 bahwa kepala sekolah melaksanakan sendiri tugas administrasi sekolah, meskipun sebagian tugasnya dibantu oleh bapak ibu guru maupun staf karyawan.

<sup>18</sup>Stoner, James. AF. 1996 *Manajemen* (Jilid 1, 2) Alih Bahasa Alfonsus Sirait, (Jakarta: Erlangga), hlm. 21

Berdasarkan hasil angket yang didistribusikan pada 20 orang responden guru dan karyawan dan setelah dianalisis statistic deskriptif diketahui bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah memperoleh Mean (M) = 31,25 dan Standar Deviasi (SD) = 1,333. Berdasarkan M dan SD tersebut diketahui kategorisasi (tinggi, sedang rendah) keterampilan teknik kepala sekolah yaitu 15% (3 responden) yang menilai tinggi keterampilan teknik kepala sekolah, 75% (15 responden) yang menilai sedang keterampilan teknik kepala sekolah, dan 10% (2 responden) yang menilai rendah keterampilan teknik kepala sekolah.

Hasil jawaban responden di atas dapat lebih dijelaskan dalam grafik di bawah ini:



Grafik 3. Kategorisasi Keterampilan Teknik Kepala Sekolah

Penilaian guru dan karyawan tersebut menunjukkan bahwa keterampilan teknik kepala sekolah lebih tinggi berada pada kategori sedang. Masih ada penilaian 10% terhadap keterampilan kepala sekolah membuktikan bahwa pada bagian-bagian teknis, kepala sekolah masih dibantu oleh guru dan staf karyawan. Sebagaimana Sergiovanni mengemukakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah merupakan produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh guru dan staf lainnya<sup>19</sup>.

Menurut Katz seperti yang dikutip Stoner<sup>20</sup> bahwa ketiga keterampilan dalam

kemampuan manajerial sangat penting untuk manajemen yang efektif, pentingnya setiap kemampuan untuk manajer tertentu tergantung pada tingkatannya dalam organisasi. Keterampilan teknis adalah yang terpenting pada tingkatan manajemen yang terendah (*first level manager*), keterampilan itu semakin berkurang kalau manajer itu naik ke jenjang perintah. Keterampilan konseptual makin terasa semakin naik ke tingkatan puncak manajemen (*top manager*). Keterampilan personal sangat penting pada setiap tingkatan organisasi. Setiap manajer menyelesaikan pekerjaannya melalui orang lain. Keterampilan teknis atau konseptual yang tinggi tidaklah berarti jika tidak dapat dimanfaatkan untuk mengilhami dan mempengaruhi organisasi lainnya.

Semua permasalahan sekolah baik di dalam maupun di luar sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sebagaimana dikemukakan oleh Roland Barth yang dikutip oleh Sergiovanni bahwa "*The principle is ultimately responsible for almost everything that happens in school and out*".<sup>21</sup> Kepala sekolah bertanggung jawab pada efektifitas pengelolaan pengembangan sekolah dan pengembangan sekolah dapat tercapai dengan baik bilamana keterampilan manajerial kepala sekolah juga baik. Disini menunjukkan pentingnya tingkat keterampilan manajerial kepala sekolah.

### C. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Keterampilan konseptual kepala sekolah termasuk kategori sedang (85%) dan 15 % menilai tinggi keterampilan konseptual kepala sekolah. Tidak ada responden yang menilai rendah keterampilan konseptual kepala sekolah.
2. Keterampilan kemanusiaan kepala sekolah dinilai oleh responden termasuk kategori sedang (80%) dan 20 % menilai tinggi

<sup>19</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 88

<sup>20</sup>Stoner, James. AF. 1996 *Manajemen* (Jilid 1, 2) Alih Bahasa Alfonsus Sirait, (Jakarta: Erlangga), hlm. 21

<sup>21</sup>Sergiovani, T.J. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. (San Antonio, Texas; Allyn and Bacon.Inc, 1987), hlm. 23



keterampilan kemanusiaan kepala sekolah. Tidak ada responden yang menilai rendah keterampilan kemanusiaan kepala sekolah.

3. Keterampilan teknik kepala sekolah dinilai oleh responden termasuk kategori sedang (75%) dan 15% menilai tinggi keterampilan teknik kepala sekolah, serta 10% yang menilai rendah keterampilan teknik kepala sekolah.

Kerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, volume 10 Nomor 3 September 2012. ISSN: 1963-

- Yulk, Gary. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1994.
- Zubaedi. *Guru Faktor Utama Suksesnya Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Media Indonesia, 11 Juni 2003.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan. Inovasi pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Kusnan, "Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Guru", *IQRA' Volume 3 Januari - Juni 2007*
- Sagala, Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sergiovani, T.J. *The Principalship A Reflective Practice Perspective*. San Antonio, Texas; Allyn and Bacon, Inc, 1987.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Soebagio Atmodiwirio. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002.
- Stoner, James. AF. *Manajemen (Jilid 1,2)*, Alih Bahasa Alfonsus Sirait. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Suyanto dan M.S. Abbas. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2008
- Syaiful Sagala. *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2007
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008
- Werang, Basilus Wedan. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral