

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU

Husna Dianti Putri¹

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Pemalang

Alamat email: husnadianty@gmail.com

Hafiedh Hasan²

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Pemalang

Alamat email: hafiedhasan@stitpemalang.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru guna mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel ini.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode dengan melakukan desk riset, peneliti memperoleh pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap masalah yang diteliti. Pengumpulan data konsep yang dipelajari, analisis konseptualisasi, lalu menuju kesimpulan dan saran. Pengumpulan data yang digunakan diambil dari *textbook*, jurnal, artikel ilmiah, tinjauan pustaka yang memuat konsep-konsep yang diteliti. Analisis dimulai dengan hasil pencarian yang dianggap paling relevan.

Hasil penelitian ini adalah: menurut data literasi yang di dapat, keterampilan manajerial kepala sekolah menjadi salah satunya faktor yang menjadi pemicu yang berdampak kuat terhadap tingkat kinerja guru di sekolah. Pada umumnya kemampuan manajerial seorang kepala sekolah terletak pada *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan) dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Keterampilan manajerial yang di miliki kepala sekolah menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, mekanisme evaluasi dan supervisi, fasilitas teknologi informasi dan komunikasi serta fasilitas yang ada dilingkungan sekolah.

Kata Kunci: Keterampilan Manajerial, Kepala Sekolah, Kinerja Guru.

Abstract

This research aims to find out how much influence the principal's management skills have on teacher performance in order to determine whether there is a relationship between these two variables.

The research approach used in this research is a qualitative approach. The data collection technique was carried out using the method. By conducting desk research, researchers gain a broader and deeper understanding of the problem being studied. Data collection on concepts studied, conceptualization analysis, then moving towards conclusions and suggestions. Data collection used was taken from textbooks, journals, scientific articles, literature reviews which contain the concepts studied. The analysis starts with the search results that are considered the most relevant.

The results of this research are: according to the literacy data obtained, the managerial skills of school principals are one of the trigger factors that have a strong impact on the level of teacher performance in schools. In general, a school principal's managerial abilities lie in technical skills (technical abilities), human skills (human relations abilities), and conceptual skills (conceptual abilities). The managerial skills possessed by the school principal are one of the external factors that

¹Mahasiswa STIT Pemalang

²Dosen STIT Pemalang

influence teacher performance, including leadership style, work environment, evaluation and supervision mechanisms, information and communication technology facilities and existing facilities in the school environment.

Keywords: Managerial Skills; Headmaster; Teacher Performance

A. PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang dapat menyatakan sukses suatu negara terlihat dari kemajuan dan perkembangannya sistem pendidikan di Negara tersebut. Beberapa tanda kemajuan di dunia Barat, seperti Amerika Serikat dan Eropa, tetap menjadi teladan ketika membahas isu-isu pendidikan. Hal ini terbukti melalui banyaknya data informatif tentang keunggulan pendidikan seperti model pembelajaran, hasil penelitian, dan produk pengembangan sekolahnya.

Sistem pendidikan Indonesia adalah sistem pendidikan nasional yang membawa kemajuan dan pembangunan bagi bangsa. Sekaligus menjawab tantangan zaman yang selalu berubah sebagaimana tercantum dalam visi dan misi sistem pendidikan nasional yang tertuang dalam undang-undang RI Surat Keputusan Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS adalah sebagai berikut: Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Adapun misi yang diemban oleh SISDIKNAS adalah: mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat.³

Berangkat dari bunyi Pasal 1 UU SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Dapat dilihat bahwa pendidikan adalah suatu sistem yang terdiri dari sekumpulan struktur yang terdiri dari komponen-komponen yang saling bergantung yang bekerja untuk mencapai tujuan.⁴

Adapun komponen pendidikan nasional meliputi lingkungan hidup, infrastruktur, sumber daya dan masyarakat. Unsur-unsur tersebut saling bekerja sama, saling bergantung, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan nasional yang ditetapkan dalam undang-undang SISDIKNAS adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.⁵

Indonesia sebagai negara berkembang harus terus mengembangkan sektor pendidikannya demi kemajuan dan perubahan negara. Melalui pendidikan, suatu bangsa berupaya mencapai kemajuan dalam berbagai bidang kehidupan, seperti ekonomi, sosial, politik, ilmu pengetahuan, teknologi, maupun dalam bidang budayanya.

³Undang-Undang Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia, 2003), hlm. 41.

⁴Soetarno, *Sumber Daya Pendidikan Dengan Pendekatan Sistem*, (Surakarta: UMS, 2004), hlm. 2.

⁵Munirah, *Sistem Pendidikan di Indonesia: Antara Keinginan dan Realita*, (Auladuna, Vol. 2 No. 2, Desember 2015), hlm. 234.

Salah satu problematika pendidikan seperti sekarang ini yaitu tidak meratanya sebaran tenaga pengajar atau guru yang berdampak pada tidak meratanya pemerataan mutu pendidikan di Indonesia. Guru bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan berupaya mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya, baik potensi *kognitif* (pengetahuan), potensi *emosional* dan potensi *psikomotorik*. Faktanya, banyak guru yang masih ragu untuk mengajar di daerah terpencil. Jumlah kurangnya guru di Indonesia mencapai 300.000 orang.⁶ Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya. Sementara itu, indikator untuk menilai kinerja guru diterapkan pada tiga aspek yang berkaitan dengan dinamika pembelajaran di kelas: perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi kegiatan pembelajaran.

Kepala sekolah berwenang mengelola seluruh sumber daya yang ada dan bertanggung jawab meningkatkan proses dan hasil pendidikan di sekolah. Manajemen adalah suatu jenis pemikiran khusus tentang kepemimpinan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, direktur sebagai pemimpin yang dibatasi oleh label birokrasi dapat berperan sebagai manajer, sehingga fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian merupakan fungsi-fungsi utama yang tidak terpisahkan dalam setiap pembahasan manajemen.⁷

Konsep diri mencakup standar pujian diri (*selfpraise*) dan kritik diri (*selfcriticism*) serta fungsi pengaturan diri lainnya. Apabila seseorang melihat bahwa dirinya dapat memenuhi standar dirinya dan dapat memuji serta menghargai dirinya sendiri, maka ia akan mempunyai citra diri yang baik. Namun, jika seseorang gagal memenuhi standarnya dan menghukum dirinya sendiri, orang tersebut akan memiliki citra diri yang buruk.⁸ Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keterampilan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru guna mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel ini.

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan literatur. Metode penelitian literatur merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelola bahan penelitian.⁹ Penelitian sastra merupakan kegiatan wajib dalam penelitian, khususnya penelitian akademis dengan tujuan utama mengembangkan aspek teoritis dan juga aspek penerapan praktis. Penelitian sastra dilakukan oleh setiap peneliti dengan tujuan utama untuk mencari landasan pengumpulan dan membangun landasan teori, kerangka berpikir dan mengidentifikasi hipotesis sementara, yang disebut juga hipotesis penelitian. Sehingga

⁶Ananda P. Purnamasari dan Yohanis F. La Kahija, *Mengajar Sembari Belajar: Sebuah Interpretative Phenomenological Analysis tentang Pengalaman Pengajar Muda Gerakan Indonesia Mengajar*, (Jurnal Empati, Vol. 7, No. 3, Agustus 2018), hlm. 186-187.

⁷Laila Cahya Pratiwi, dkk, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, (Jurnal Lensa Pendas, Vol. 8, No. 2, September 2023), hlm. 218

⁸Ananda P. Purnamasari dan Yohanis F. La Kahija, Op.Cit, hlm 190.

⁹Zed Mestika, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2003), hlm. 3.

peneliti dapat mengelompokkan, mendistribusikan, mengorganisasikan dan menggunakan banyak perpustakaan yang berbeda dalam bidangnya.

Dengan melakukan *desk riset*, peneliti memperoleh pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap masalah yang diteliti. Penelitian dokumen ini dilakukan peneliti setelah mengidentifikasi topik penelitian dan menentukan cara mengajukan masalah, sebelum terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan,¹⁰ seperti: Pengumpulan data konsep yang dipelajari, analisis konseptualisasi, lalu menuju kesimpulan dan saran. Pengumpulan data-data yang digunakan diambil dari *textbook*, jurnal, artikel ilmiah, tinjauan pustaka yang memuat konsep-konsep yang diteliti. Analisis dimulai dengan hasil pencarian yang dianggap paling relevan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam proses mengkaji literatur tentang keterampilan manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru, terdapat beberapa kendala yaitu:

1. literatur yang dibutuhkan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penelitian kualitatif ini masih minim.
2. Sumber kajian yang digunakan langsung tertuju pada objek tujuan yaitu kinerja guru dengan kemampuan manajerial kepala sekolah melalui literatur yang diteliti.
3. Seleksi bahan baca dalam pengamatan literatur yang digunakan untuk menyampaikan informasi kematangan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola kinerja sumber daya pengajar di sekolah.

Kajian mengenai kelayakan keterampilan manajerial seorang kepala sekolah dan adakah keterkaitannya dengan meningkat atau menurunnya kinerja guru di sekolah. Kajian empiris yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu tentang keterampilan manajerial kepala sekolah serta keterhubungannya dengan kinerja guru antara lain:

1. Triwik Suyanti, Ngurah Ayu Nyoman, dan Ghufron Abdullah (2023) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang. Menunjukkan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang. Populasi penelitian adalah 396 guru SDN di Kecamatan Pemalang. Sampel terdiri dari 199 guru dengan teknik *proporsional random sampling*. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai korelasi antara variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru sebesar 0,834. Hasil regresi menunjukkan bahwa: adanya pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 59,7% dengan persamaan

¹⁰Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Alfabeta: Bandung, 2011), hlm. 15.

regresi $Y = 1,5257 + 0,597 X$ Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa fluktuasi naik turunnya kinerja guru sangat dipengaruhi oleh dinamika keterampilan manajerial kepala sekolah.

Berdasarkan hasil analisis data mengenai pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja pada guru di SD Negeri wilayah Kecamatan Pemalang, Kab. Pemalang, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut yaitu: Korelasi antara variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dengan variabel kinerja guru sebesar 0,834. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang sangat kuat dengan keterampilan manajerial kepala sekolah yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SD Negeri Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang sebesar 59,7 %, sedangkan sisanya sebesar 40,3% kinerja guru dipengaruhi variabel diluar keterampilan manajerial kepala sekolah.

2. Nafilatur Rohmah (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi dan kerjasama kepala sekolah memiliki keterhubungan dalam mempengaruhi tingkat kinerja guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya, khususnya keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru, meliputi: komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya dan kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Metode pengambilan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara: reduksi data, penyajian data, kesimpulan dan verifikasi data. Keabsahan data dilakukan dengan cara: kredibilitas dengan menggunakan triangulasi sumber, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini adalah: komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen *modern partisipatif*, memberikan pemahaman, meluruskan kesalah pahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara langsung dan tidak langsung agar guru meningkatkan kinerjanya; kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru secara bersama-sama yang dapat memberikan keuntungan dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, usaha-usaha tersebut dilakukan dengan cara menentukan program secara bersama-sama, membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing, dan saling membantu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi guru.

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, khususnya keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya yang telah dipaparkan. Maka, kesimpulannya adalah: komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk

menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen *modern partisipatif*, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara *directly* dan non *directly* agar guru meningkatkan kinerja yang dimiliki. Komunikasi menurut sifatnya dibedakan menjadi dua yaitu urgent dan berkala, untuk komunikasi yang bersifat urgent kepala sekolah menerapkan komunikasi 24 jam penuh, sedangkan untuk komunikasi yang sifatnya berkala disampaikan pada saat kegiatan meeting sekolah. Komunikasi yang baik dilakukan untuk meningkatkan kesadaran guru agar guru tidak merasa terpaksa dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh kepala sekolah sehingga kinerjanya lebih optimal dan kerjasama kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMP Negeri 26 Surabaya adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru secara bersama-sama yang dapat memberikan keuntungan dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja guru, usaha-usaha tersebut dilakukan dengan cara menentukan program secara bersama-sama, membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan masing-masing, dan saling membantu dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi guru.

3. Siti Umi Kulsum, Ghufron Abdullah, dan Soedjono (2023) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Randublatung, menghasilkan data yang menunjukkan terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan regresi sederhana $Y = 48,762 + 0,535X_1$ dan kontribusi sebesar 30,5%.

Latar belakang penelitian ini adalah kenyataan yang menunjukkan rendahnya kinerja guru SD di Kecamatan Randublatung Kabupaten Blora. Keterampilan manajerial kepala sekolah merupakan faktor yang memengaruhi rendahnya kinerja guru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan jenis penelitian *expost facto*. Populasi penelitian adalah semua guru sekolah dasar di Kecamatan Randublatung Kabupaten Blora berjumlah 412 guru. Jumlah sampel penelitian 203 guru. Analisis penelitian ini meliputi analisis uji normalitas, uji linieritas, uji homogenitas, dan uji multikolinearitas. Uji hipotesis meliputi uji korelasi, uji Anova, uji Summary, dan uji koefisien regresi.. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru yang dinyatakan dengan persamaan regresi sederhana $Y = 48,762 + 0,535X_1$ dan kontribusi sebesar 30,5%.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Randublatung Kabupaten Blora yang dinyatakan dengan persamaan regresi sederhana $Y = 48,762 + 0,535X_1$. Korelasi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,552. Besarnya kontribusi keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 30,5% dan sisanya sebesar 69,5% ditentukan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar

30,5% maka perlu peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah di Kecamatan Randublatung Kabupaten Blora. Melihat hasil tersebut, perlu adanya program peningkatan keterampilan manajerial kepala sekolah khususnya pada dimensi terendah yaitu “*Conceptual skill* (kemampuan konseptual)”. Dengan meningkatnya keterampilan manajerial kepala sekolah akan berdampak pada peningkatan kinerja guru di Kecamatan Randublatung Kabupaten Blora.

Kinerja guru merupakan daya kemampuan produktifitas dan kreatifitas seorang guru dalam melakukan kegiatan pembelajaran di dalam maupun luar ruang kelas pembelajaran, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. termasuk melalui aspek perencanaan program belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar peserta didik dilihat melalui perkembangan *hard skill* dan *soft skill* yang di peroleh peserta didik.

Kualitas pendidikan di suatu Negara tercermin dari kualitas produk pendidikannya, dan produk pendidikan yang berkualitas merupakan salah satu penentu bentuk hasil dari kinerja pendidik yang kualitas. Posisi strategis guru untuk meningkatkan mutu produk pendidikan sangat dipengaruhi banyak hal, antara lain: karakteristik pribadi, manajerial dan gaya kepemimpinan, supervisi, disiplin kerja, motivasi guru, maupun iklim sekolah.

Terhadap 74 guru Pemalang dari hasil supervisi pengawas Sekolah Dasar, yang terlaksana pada tanggal 22 Agustus 2022 sampai dengan 3 September 2022 di Sarwas VI Koordinator Wilayah Kecamatan Pemalang, bahwa ada 20% guru mendapat predikat amat baik (A), 47% guru mendapat predikat baik (B), 22% guru mendapat predikat cukup (C), dan 11% lagi mendapat predikat kurang (D) dengan indikator pengawasan supervisi sebagaimana berikut: program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan pelaksanaan penilaian. Realita rendahnya kinerja guru nampak jelas tergambar pada hasil data perhitungan presentase bahwa hanya 20% guru yang dapat menyiapkan program pembelajaran, melaksanakan sistem pembelajaran dan penilaian dengan tepat.¹¹

Permasalahan kinerja guru berdasarkan hal tersebut tentu dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satunya faktor keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah menjadi pemicu kuat terhadap tingkat kinerja guru di sekolah. Ada hubungan yang signifikan antara keterampilan manajerial dengan kinerja guru. Kualitas pendidikan di sekolah merupakan produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh guru dan staf lainnya. Kepala sekolah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada guru, sehingga guru juga akan memberikan pelayanan yang optimal kepada siswa.¹²

Peran kepala sekolah sangat penting dalam mengefektifkan sekolah. Efikasinya adalah bahwa sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, yang berarti bahwa

¹¹Triwik Suyanti, dkk, *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang*, (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, eISSN: 2614-8854, Vol. 6, No. 1, Januari 2023), hlm. 99.

¹²Nafilatur Rohmah, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru: Studi Kasus Di SMP Negeri 26 Surabaya*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 4 No. 4, April 2014), hlm. 143.

kemampuan profesional kepala sekolah dan keterampilan manajerial dalam mengelola seluruh potensi sumber daya sekolah menjadikan sekolah tersebut efektif sesuai dengan harapan pendidikan. Maka agar tugasnya mampu terlaksana dengan baik dan dapat memanfaatkan segala sumber daya yang ada, kepala sekolah harus memahami perannya dalam lembaga pendidikan terhadap keberhasilan produk pendidikannya.

1. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Istilah keterampilan (*skill*) menunjuk kepada kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan suatu cara yang efektif¹³. Menurut Robbins kemampuan (*ability*) merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan¹⁴. Demikian pula Sondang P Siagian mengemukakan bahwa managerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik¹⁵.

Kemampuan manajerial adalah: kemampuan untuk memanaj 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-guru¹⁶.

Demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang untuk memahami kenginan orang lain dan menggerakkannya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling diperlukan tiga macam bidang keterampilan¹⁷, yakni:

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

Kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual).

2. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*) Kepala Sekolah

Kemampuan analitis umum, berpikir nalar, kepandaian dalam membentuk konsep, serta konseptualisasi hubungan yang komplek dan berarti dua, kreativitas dalam mengembangkan ide dan pemecahan masalah, kemampuan untuk menganalisis peristiwa-peristiwa dan

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

¹⁴Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pelatihan*. (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2002), hlm.100.

¹⁵Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 36.

¹⁶Soebagio Atmodiwirio, *op.cit*, hlm.107.

¹⁷*Ibid*, hlm. 7

kecenderungan-kecenderungan yang dirasakan, mengantisipasi perubahan- perubahan, dan melihat peluang serta masalah-masalah potensial (berpikir secara induktif dan deduktif).¹⁸

Keterampilan konseptual kepala sekolah dapat dilihat dari kekuatannya mengembangkan ide perencanaan sekolah, Rencana Layanan Sekolah (RLS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), menyiapkan instruksi dan prosedur sekolah, dan sistem sekolah. Keterampilan berpikir ini berkaitan erat dan otoritas perencanaan dasar sekolah.¹⁹

3. Keterampilan Hubungan Manusia (*Human Skill*) Kepala Sekolah

Teknik ini merupakan 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).²⁰

Keberadaan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah tidak hanya sekedar menaungi kedudukan tertinggi di sekolah, kepala sekolah juga memerlukan dukungan seluruh elemen warga sekolah. Dukungan tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat *filantropi* kepala sekolah, karena hubungan personal antara kepala sekolah dengan komunitas sekolah dapat terpelihara dengan baik apabila setiap orang dalam menjalankannya tetap menjaga hubungan kemanusiaan.

Hubungan antara kepala sekolah dan komunitas sekolah juga mencerminkan komunikasi dan hubungan yang baik antara kepala sekolah dan warga masyarakat sekitar sekolah. Suatu bentuk kerjasama antara sekolah dan masyarakat dalam hal kegiatan pengabdian masyarakat pada masyarakat sekitar sekolah. Selain itu, masyarakat juga dapat memanfaatkan masjid yang ada di sekolah untuk kegiatan keagamaan Masyarakat dan Sekolah juga melibatkan masyarakat dalam pertemuan pengembangan sekolah misalnya.²¹

4. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah

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.²² Keterampilan teknis ini erat kaitannya dengan kemampuan kepala sekolah dalam menggunakan sistem, prosedur, proses dan sistem manajemen sekolah, seperti keuangan, pelaporan, perencanaan dan pemeliharaan, jasa manajemen, dan lain-lain. Kepala sekolah melaksanakan tugas administratif seperti

¹⁸Hendro Widodo, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah: Studi Kasus Di Sd Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman*, (Naturalistic: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran vol.2, No.1, Oktober 2017), hlm. 88.

¹⁹Op.cit, hlm. 89.

²⁰Loc.cit, hlm. 88.

²¹Op.cit, hlm. 90.

²²Loc.cit, hlm. 88.

membuat rencana proyek sekolah (RKS) dan menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Demikian pula kepala sekolah dan guru melaksanakan pengelolaan pendidikan sesuai jadwal yang telah disepakati bersama.²³

5. Kinerja Guru

Kinerja guru erat kaitannya dengan kegiatan pembelajaran yang mereka lakukan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, emosi positif, emosi negatif, tanggung jawab terhadap tugas, disiplin dalam menyelesaikan tugas, kepedulian terhadap anak didik dan kepuasan kerja.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, mekanisme evaluasi dan supervisi, fasilitas teknologi informasi dan komunikasi, serta fasilitas yang ada di lingkungan sekolah seperti air bersih, sanitasi, listrik, dan kondisi gedung sekolah.

Evaluasi dan supervisi merupakan salah satu faktor yang menunjang kinerja seorang guru. Proses evaluasi dan supervisi yang baik akan mendorong guru untuk aktif berusaha meningkatkan kinerjanya. Kesalahan dalam pengawasan dan pengawasan akan berdampak langsung pada guru. Sistem yang membuat guru merasa takut dalam melakukan penilaian dan supervisi akan membuat penilaian dan supervisi menjadi sulit bagi guru. Padahal, inti dari semua penelitian dan supervisi adalah untuk mengetahui bagaimana pendekatan guru untuk meningkatkan kinerjanya. Pentingnya keseimbangan dan pengawasan dalam kegiatan pengajaran yang diidentifikasi oleh peneliti dalam penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya. Terdapat hubungan positif antara supervisi dengan kinerja guru, pengelolaan dan evaluasi yang obyektif akan menciptakan keahlian guru.

Gaya kepemimpinan dan tempat kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan dan suasana kerja yang supotif dan gaya kepemimpinannya akan membuat guru merasa nyaman dalam beraktivitas. Kenyamanan guru dalam menjalankan tugasnya pasti akan mempengaruhi kinerjanya. Terkait dengan temuan peneliti mengenai gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja guru juga ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Kepemimpinan kepala sekolah dikaitkan dengan kinerja guru. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja sedangkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Motivasi guru yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerjanya. Motivasi terkait kinerja juga konsisten dengan penelitian sebelumnya dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.²⁴

²³*Op.cit*, hlm. 91.

²⁴Cahyo Harry Sancoko dan Rini Sugiarti , *Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya*, (Jurnal Pendidikan Rokania, Vol. 7, No. 1, Maret 2022, hlm. 7-8

D. PENUTUP

Berdasarkan penelitian pada penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru, adalah:

1. Menurut data literasi yang di dapat, keterampilan manajerial kepala sekolah menjadi salah satunya faktor yang menjadi pemicu yang berdampak kuat terhadap tingkat kinerja guru di sekolah.
2. Pada umumnya kemampuan manajerial seorang kepala sekolah terletak pada *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan) dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual).
3. Keterampilan manajerial yang di miliki kepala sekolah menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, mekanisme evaluasi dan supervisi, fasilitas teknologi informasi dan komunikasi serta fasilitas yang ada dilingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmodiwigiro, Soebagio. (2002). *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Darmadi. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabet: Bandung.
- Munirah. (2015, Desember). *Sistem Pendidikan di Indonesia: Antara Keinginan dan Realita*. Auladuna, Vol. 2 No. 2.
- Mestika, Zed. (2003). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Purnamasari, Ananda P. dan Yohanis F. La Kahija. (2018, Agustus). *Mengajar Sembari Belajar: Sebuah Interpretative Phenomenological Analysis tentang Pengalaman Pengajar Muda Gerakan Indonesia Mengajar*. Jurnal Empati, Vol. 7, No. 3.
- Pratiwi, Laila Cahya; Titi Prihatin dan Tri Joko Raharjo. (2013, September). *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi Akademik, Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Lensa Pendas, Vol. 8, No. 2.
- Rohmah, Nafilatur. (2014, April). *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi Kasus Di SMP Negeri 26 Surabaya)*. Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 4, No. 4.
- Sancoko, Cahyo Harry dan Rini Sugiarti. (2022, Maret). *Kinerja Guru dan Faktor Yang Mempengaruhinya*. Jurnal Pendidikan Rokania, Vol. 7, No. 1.
- Soetarno. (2004). *Sumber Daya Pendidikan Dengan Pendekatan Sistem*. Surakarta: UMS)
- Suyanti, Triwik; Ngurah Ayu Nyoman, dan Ghufron Abdullah. (2023, Januari). *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan*

Pemalang Kabupaten Pemalang. JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan), eISSN: 2614-8854, Vol. 6, No. 1.

Undang-Undang Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.

Yulk, Gary. (1994). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Widodo, Hendro. (2017, Oktober), *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman)*. Naturalistic: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran Vol.2, No. 1.