

## **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN MANAJERIAL SEKOLAH**

Yusri M. Daud

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

[yusrimd@ar-raniry.ac.id](mailto:yusrimd@ar-raniry.ac.id)

### **Abstrak**

*Manajerial atau manajemen merupakan aspek yang digunakan oleh manusia untuk mengkaji tentang usaha-usaha yang dapat memadukan manusia untuk bekerja sama dan pencapaian kehidupan yang lebih baik. Adapun keterampilan konseptual kepala sekolah dapat dilakukan dengan menganalisis berbagai kebijakan pemerintah yang menuntut terjadinya perubahan dalam lingkungan sekolah, meningkatkan mutu guru dan karyawan di sekolah sudah sangat sempurna, menyikapi permasalahan yang dihadapi sekolah yang melibatkan guru atau karyawan sekolah, menangani persoalan bencana alam yang menimpa sekolah. dalam aspek keterampilan hubungan manusia kepala sekolah yang dapat dilakukan antara lain menganalisa perilaku masing-masing individu dan proses kerjasama antar guru dan karyawan, memahami isi hati dan sikap guru-guru dan karyawan dalam organisasi pendidikan, menjalin komunikasi secara jelas dan efektif di lingkungan sekolah, menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis, dan diplomatis dalam lingkungan sekolah, dan berperilaku yang dapat diterima oleh semua komponen guru-guru dan karyawan dalam lingkungan sekolah. Sedangkan dalam tinjauan keterampilan teknis kepala sekolah, kegiatan yang dapat dilakukan antara lain dengan metode kerja yang mengacu pada perundang-undangan, prosedur kerja yang sesuai dengan sistem peraturan pemerintah, dan teknik kerja yang sesuai dengan pendekatan kekeluargaan antar semua guru dan karyawan.*

**Kata kunci:** Keterampilan Manajerial, dan Kepala Sekolah

### **INTRODUCTION**

Dalam pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama oleh warga sekolah, diperlukan kondisi sekolah yang kondusif dan harmonis antara tenaga pendidikan yang terdapat di sekolah antara lain kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan orang tua murid atau masyarakat yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi sekolah. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya. Agar orang-orang dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya menuju ke arah pencapaian tujuan. Dalam suatu organisasi, berhasil atau tidaknya tujuan tersebut sangat

dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Agar kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pemimpin tersebut efektif dan efisien, salah satu tugas yang harus dilakukan adalah memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan dalam lingkungan satuan pendidikan selalu melibatkan upaya seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi perilaku para pengikut/guru dalam suatu situasi. Dinamika kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya, sosok kepala sekolah bukan saja harus memiliki wibawa tetapi harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawa ini terhadap para guru supaya diperoleh kinerja guru yang baik. Dalam sebuah organisasi pendidikan yang baik, seorang kepala sekolah perlu menetapkan asas-asas organisasi pendidikan di antaranya adalah menentukan pembagian tugas. Adapun yang perlu diperhatikan dalam azas pembagian tugas ini adalah kemampuan dari individu-individu yang diserahi tugas.

Dengan demikian dalam suatu organisasi pendidikan diperlukan adanya manajerial seorang pimpinan dalam mengarahkan dan membina perilaku organisasi dan administrasi secara arif dan sempurna. Di antara faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah ternyata faktor kepemimpinan atau manajerial kepala sekolah lebih dominan bila dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Kondisi ini tentunya tidak bisa dibiarkan dalam setiap sistem pengelolaan pendidikan.

Maksud penulis di sini adalah apabila di setiap satuan pendidikan tertentu terdapat keganjalan terkait dengan upaya peningkatan mutu pendidikan, maka masalah tersebut merupakan masalah bagi dunia pendidikan. Apabila unsur manajerial menjadi penyebab kegagalan dalam organisasi pendidikan, tentunya berbagai alternatif solusi untuk pemecahan masalah harus segera ditentukan, salah satu di antaranya adalah dengan melakukan penelitian dalam upaya perbaikan mutu pendidikan, kepemimpinan, dan mutu para pengelolaan pendidikan.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

### **1. Konsep Manajerial**

Manajerial atau manajemen merupakan aspek yang digunakan oleh manusia untuk mengkaji tentang usaha-usaha yang dapat memadukan manusia untuk bekerja sama dan pencapaian kehidupan yang lebih baik. Manajemen dapat diterapkan dalam semua sektor

kegiatan. Manajemen bersifat universal dan merupakan kerangka pengetahuan yang sistematis yang mengangkat tentang kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen itu sendiri. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan". Tim Dosen dalam buku Manajemen Pendidikan, mengemukakan bahwa:

Dalam banyak literatur, kata "manajerial" sering disebut sebagai "Asal kata dari management yang berarti melatih atau secara harfiah diartikan sebagai to handle yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, management merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.<sup>1</sup>

Adapun dalam pandangan Muhaimin, dkk menjelaskan bahwa "Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yakni dari kata kerja to manage yang bersinonim dengan to hand yang berarti mengurus, mengontrol, memeriksa, dan memimpin. Jadi, apabila dilihat dari arti etimologi, manajemen berarti pengurusan, pengendalian, memimpin".<sup>2</sup> Sedangkan dalam pandangan Hasibuan menjelaskan definisi manajemen dalam bentuk kajian implementatif yaitu: Pada prinsipnya, definisi manajemen mempunyai beberapa karakteristik, yaitu: (a) ada tujuan yang ingin dicapai, (b) perpaduan ilmu dan seni, (c) proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya, (d) dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi, (e) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab, (f) mencakup beberapa fungsi, dan (g) alat untuk mencapai tujuan.<sup>3</sup>

Dari berbagai pandangan tentang konsep manajemen di atas, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya mempunyai empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry yang mendeskripsikan bahwa "Fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>4</sup> Adapun Usman mendefinisikan bahwa:

Manajemen berasal dari bahasa latin yaitu manusia yang berarti tangan dan agree yang

---

<sup>1</sup> Tim Dosen, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 86.

<sup>2</sup> Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm. 4

<sup>3</sup> Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 3.

<sup>4</sup> Goerge R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 15

berarti melakukan. Perpaduan kata tersebut menjadi kata kerja manager yang berarti menangani. Managere diterjemahkan dalam bahasa Inggris (dalam bentuk kata kerja) to manage, dengan kata benda management dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen."<sup>5</sup>

Dapat dipahami bahwa management diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Terkait dengan definisi di atas, Siagian mengatakan bahwa "Manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan seseorang untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan yang dilakukan".<sup>6</sup> Selanjutnya Usman mengkongkritkan pemahaman manajemen tersebut dalam arti luas dan sempit. Sesuai dengan pernyataannya bahwa:

Dalam arti luas, manajemen dipahami sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, sedangkan dalam arti sempit manajemen dipahami sebagai manajemen sekolah/madrasah yang meliputi perencanaan program sekolah/madrasah, pengawas/evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah."<sup>7</sup>

Dari uraian tersebut, untuk menemukan sebuah pemahaman yang benar tentang definisi manajemen baik dalam arti luas maupun dalam arti sempit, maka penggunaan istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada dan mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan Terry yang menyatakan bahwa:

Fungsi manajemen mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (a) perencanaan (planning) yang mencakup kegiatan budgetting, programming, decision making, forecasting; (b) pengorganisasian (organizing) yang mencakup kegiatan structuring, assembling resources,

---

<sup>5</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 5.

<sup>6</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 5.

<sup>7</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik.....*, hlm. 6.

staffing, (c) penggerakan (actuating) yang mencakup kegiatan coordinating, directing, commanding, motivating, leading, dan (d) pengawasan (controlling) yang meliputi kegiatan monitoring, evaluating, reporting yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>8</sup>

Proses kegiatan manajemen dalam dunia pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berkaitan satu dengan lainnya. kegiatan tersebut merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan yang lain meskipun pelaksanaannya dikerjakan oleh unit-unit kerja yang berbeda. Apabila keterpaduan proses kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan baik, maka keterpaduan proses kegiatan tersebut menjadi suatu siklus proses kegiatan yang dapat menunjang perkembangan dan peningkatan kualitas kerja.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi, dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumber daya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikordinasikan secara integral agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor, dan dievaluasi keefektifan dan keefisiensinya.

Adapun hasilnya merupakan feed back yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya. Adapun kehadiran manajer pendidikan di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami seluruh substansi kegiatan pendidikan. Manajemen pada hakikatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha pada anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai

---

<sup>8</sup> Goerge R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen.....*, hlm. 16.

strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja para komponen sekolah melalui kerjasama yang kooperatif, memberikan dorongan dan kesempatan bagi seluruh karyawan dan guru untuk meningkatkan profesi dan prestasi kerjanya.

## **2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan**

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah", kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan kata sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian, kepala sekolah dapat diartikan memimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Adapun dalam Kamus Bahasa Indonesia menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah "Orang (guru) yang memimpin suatu sekolah atau guru kepala".<sup>9</sup>

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa "Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".<sup>10</sup> Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus, serta harus mempunyai kompetensi- kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri

---

<sup>9</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), hlm. 691.

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik, dan Permasalahannya*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011), hlm. 83.

Pendidikan Nasional tentang standar kepala sekolah/madrasah Nomor 13 Tahun 2007.

### **3. Standar Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah**

Negara yang selalu menjunjung tinggi nilai-nilai, tidak terlepas dari perundang-undangan yang mengatur seluruh kebutuhan dan prosedur pelaksanaan suatu sistem pemerintahan. Begitu pula kondisinya dengan sistem pengelolaan dan kualifikasi serta kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang calon kepala sekolah. Adapun secara rinci isi Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tersebut antara lain sebagai berikut:

(1) Kualifikasi umum mencakup indikator sebagai berikut: (a) memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D- IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (b) berusia setinggi-tingginya 56 tahun saat diangkat sebagai kepala sekolah, (c) memiliki pengalaman mengajar sekurang- kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun, dan (e) memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi PNS dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang;

(2) Kualifikasi khusus menyangkut: (a) berstatus sebagai guru sesuai jenjang mana yang akan menjadi kepala sekolah, (b) mempunyai sertifikat pendidikan sebagai guru sesuai jenjangnya, dan (c) mempunyai sertifikat kepala sekolah sesuai jenjangnya yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.

Sedangkan standar kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah antara lain: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi manajerial, (c) kompetensi kewirausahaan, (d) kompetensi supervisi, dan (e) kompetensi sosial.

### **4. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Secara etimologi, interpretasi makna kompetensi sebagaimana yang tersurat dalam Kamus Bahasa Indonesia disebutkan bahwa "Kompetensi memiliki makna kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan dan memutuskan sesuatu hal".<sup>11</sup> Sedangkan dalam Undang-

---

<sup>11</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Bahasa Indonesia*..... hlm. 516.

Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Dalam mewujudkan berbagai kegiatan di sekolah, ragam keterampilan sangat dibutuhkan bagi seorang pengelola pendidikan baik tenaga pendidikan maupun tenaga kependidikan harus memiliki sejumlah keterampilan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi pendidikan. Senada dengan pernyataan tersebut, Suhardiman mengemukakan bahwa "Keterampilan sepadan dengan kecakapan dan kepandaian yang disebut dengan skill".<sup>12</sup> Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat.

Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, Suhardiman (2012:39) kembali menegaskan bahwa "Kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah".<sup>13</sup> Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah membutuhkan kompetensi yang tepat dan juga didukung oleh sumber daya yang dimiliki oleh tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan di sekolah.

Perencanaan (planning), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Di dalam perencanaan ini dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, di mana dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan dapat meliputi penetapan tujuan,

---

<sup>12</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 38.

<sup>13</sup> 13. Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala.....*, hlm. 39.

penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Kepala sekolah sebagai top management di sekolah mempunyai tugas untuk membuat perencanaan, baik dalam bidang program pembelajaran dan kurikulum, kepegawaian, kesiswaan, keuangan maupun perlengkapan.

Pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry bahwa "Pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya".<sup>14</sup> Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala sekolah. Fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggung jawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan material yang diperlukan.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Robbins bahwa "Kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup: (a) menetapkan tugas yang harus dikerjakan, (b) siapa yang mengerjakan, (c) bagaimana tugas itu dikelompokkan, (d) siapa melapor ke siapa, (e) di mana keputusan itu harus diambil".<sup>15</sup> Wujud dari pelaksanaan adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan, dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan pendidikan menjadi lancar, stabil, dan mudah. mencapai tujuan yang ditetapkan.

Adapun penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Masalah penggerakan ini pada dasarnya berkaitan erat dengan uisur manusia sehingga keberhasilannya juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam berhubungan dengan para guru dan karyawannya. Oleh sebab itu, diperlukan kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, daya kreasi serta inisiatif yang tinggi dan mampu mendorong semangat dari para guru/ karyawannya. Sehubungan dengan pernyataan tersebut, Nawawi mengatakan bahwa:

Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah

---

<sup>14</sup> 11. Goerge R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen.....*, hlm. 145.

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* Jilid I, Terj. Tim Indeks, (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2008), hlm. 5.

kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip sebagai berikut: (a) Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya, (b) mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya, (c) menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya, (d) menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai, (e) mengusahakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih, (f) memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawai, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut, (g) memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan, dan hasil karyanya.<sup>16</sup>

Pengawasan (controlling), dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam organisasi pendidikan dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai dengan yang dikehendaki, kemudian apakah perlu diadakan perbaikan. Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan kerjasama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas madrasah lainnya dalam institusi satuan pendidikan.

Pada dasarnya ada tiga langkah yang perlu ditempuh dalam melaksanakan pengawasan, yaitu: (1) Menetapkan alat ukur atau standar, (2) mengadakan penilaian atau evaluasi, dan (3) mengadakan tindakan perbaikan atau koreksi dan tindak lanjut. Oleh sebab itu, kegiatan pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, menilai proses dan hasil kegiatan dan sekaligus melakukan tindakan perbaikan.<sup>17</sup>

Menurut Wahjosumidjo mengemukakan bahwa "Deskripsi tugas dan tanggung kepala sekolah dapat dilihat dari dua fungsi, yaitu kepala sekolah sebagai administrator dan sebagai supervisor".<sup>18</sup> Lebih lanjut dapat penulis jelaskan bahwa kepala sekolah sebagai administrator di sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab atas seluruh proses manajerial yang

---

<sup>16</sup> 16. Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 2007), hlm. 74.

<sup>17</sup> 17. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 106.

<sup>18</sup> 18. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 4.

mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh bidang garapan yang menjadi tanggung jawab sekolah.

Bidang garapan manajemen tersebut dapat meliputi bidang personalia, siswa, tata usaha, kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta unit penunjang lainnya. Sedangkan kepala sekolah sebagai supervisor berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pelayanan terhadap peningkatan kemampuan profesionalisme guru dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berkualitas. Untuk dapat melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Wahjosumidjo, mengemukakan bahwa "Kemampuan manajerial tersebut meliputi technical skill (kemampuan teknik), human skill (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan konseptual skill (kemampuan konseptual)".<sup>19</sup>

Dapat dipahami bahwa kemampuan teknik merupakan kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar. Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif. Adapun kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi.

Dengan kata lain, kemampuan konseptual tersebut terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya. Seiring dengan perubahan paradigma desentralisasi pendidikan dan otonomisasi sekolah/madrasah dengan diberlakukannya suatu model manajemen berbasis sekolah, maka kepala sekolah sebagai pimpinan puncak di sekolah mempunyai kedudukan yang sangat penting dan strategis. Bahkan keberhasilan suatu sekolah/madrasah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala madrasah/sekolah dalam mengelola dan memimpin lembaganya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di sekolah, terdapat sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola

---

<sup>19</sup> 19. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. hlm. 5.

administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian. Selain itu, seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mempunyai tiga kecerdasan, yaitu kecerdasan personal, kecerdasan profesional, dan kecerdasan manajerial. Kecerdasan personal adalah kemampuan, skill dan keterampilan untuk melakukan hubungan sosial dalam konteks tata hubungan profesional maupun sosial. Sedangkan, kecerdasan profesional merupakan kecerdasan yang diperoleh melalui pendidikan yang berupa keahlian tertentu di bidangnya. Adapun kecerdasan manajerial adalah kecerdasan yang berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan kerja sama dengan mengerjakan sesuatu melalui orang lain, baik kemampuan mencipta, membuat perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, memberikan motivasi, maupun melakukan evaluasi.

#### 5. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan untuk jabatan dimaksud. Senada dengan deskripsi di atas, Wahyudi berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut: "(a) Mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu memimpin sekolah, (b) mampu memecahkan masalah, (c) mempunyai keterampilan sosial, dan (d) profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya".<sup>20</sup> Dalam mewujudkan berbagai tujuan dari program-program pendidikan dalam suatu organisasi pendidikan, sebaiknya pemimpin organisasi pendidikan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: "(a) Kemampuan dalam pengambilan keputusan, (b) kemampuan dalam menjalin hubungan dengan manusia, (c) memiliki keahlian dalam komunikasi, dan (d) mampu memberikan motivasi kerja kepada bawahannya".<sup>21</sup>

Sedangkan dalam tinjauan Roche sebagaimana dikutip oleh Wahyudi, berpendapat bahwa "Kepala sekolah sebagai pemimpin dan administrator pendidikan harus mempunyai kemampuan (a) mempunyai sifat-sifat kepemimpinan, (b) mempunyai harapan tinggi terhadap sekolah, (c) mampu mendayagunakan sumber daya sekolah, dan (d) profesional dalam bidang tugasnya".<sup>22</sup> Berdasarkan kajian di atas, jabatan kepala sekolah membutuhkan orang-orang

---

<sup>20</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran Learning Organization*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 63.

<sup>21</sup> 21. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 63.

<sup>22</sup> 22. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 64.

yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang kependidikan. Namun realitanya di sekolah-sekolah membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memenuhi kriteria yang ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja. Berkaitan dengan kemampuan profesional, Supriadi dalam kutipan Wahyudi berpendapat bahwa:

Pekerjaan profesi menuntut keterampilan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang lama dan intensif pada lembaga yang mendapat pengakuan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian jabatan kepala sekolah merupakan jabatan yang dipersiapkan agar calon kepala sekolah mempunyai bekal kemampuan profesional yang cukup untuk memimpin sekolah.<sup>23</sup>

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa dalam kaitannya dengan profesionalisme kepala sekolah dalam memainkan peran manajerialnya harus berlandaskan pada jalur profesi yang ditempuh melalui pendidikan. Dengan pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan kepala sekolah mampu berperan sebagai administrator, manajer, dan supervisor. Selain itu, terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Robbins di atas yaitu keterampilan konseptual (conceptual skill), keterampilan hubungan manusia (human skill), dan keterampilan teknik (technical skill). Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing, keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.

#### 6. Kepala Sekolah Sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai edukator harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga pendidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. Pembinaan mental adalah membina para tenaga pendidikan tentang sikap batin dan watak. Pembinaan moral adalah pembinaan tentang perbuatan baik dan buruk, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing.

---

<sup>23</sup> 23. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 65.

Pembinaan fisik adalah pembinaan jasmani, kesehatan dan penampilan, sedangkan pembinaan artistik adalah pembinaan tentang kepekaan terhadap seni dan keindahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja sebagai edukator, kepala sekolah harus merencanakan dan melaksanakan program sekolah dengan baik, antara lain: (a) mengikutkan tenaga pendidik dalam penataran guna menambah wawasan, juga memberi kesempatan kepada tenaga pendidik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi, (b) menggerakkan tim evaluasi hasil belajar untuk memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya, dan (c) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan menekankan disiplin yang tinggi.

Karena mengajar adalah tugas yang diwariskan oleh Nabi Muhammad saw, sedangkan upahnya yang sejati adalah terletak pada peserta didik yang mengamalkan apa yang telah mereka ajarkan. Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah, kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

#### 7. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator sangat diperlukan karena kegiatan di sekolah tidak terlepas dari pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Kepala sekolah dituntut memahami dan mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, dan - administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif agar administrasi sekolah dapat tertata dan terlaksana dengan baik. Kemampuan kepala sekolah sebagai administrator harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi, dan pustakawan, kegiatan ekstra kurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang dan surat menyurat. Kepala sekolah sebagai administrator dalam hal ini juga berkenaan dengan

keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya.

Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini kepala sekolah harus hati-hati, jujur, dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua murid. Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber, di antaranya dapat diperoleh misalnya dari siswa atau orang tua, masyarakat, pemerintah, yayasan, para dermawan, dan sebagainya. Di samping itu kepala sekolah juga harus mampu mengalokasikan dana atau anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan sekolah/madrasah.

#### 8. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta memberdayakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Dikatakan proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk pencapaian tujuan. Dalam rangka memainkan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Dalam tinjauan Wahyudi, kegiatan yang menunjang program sekolah antara lain: "(a) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, (b) memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan (c) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan".<sup>24</sup>

#### 9. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

---

<sup>24</sup> 24. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 65.

Sebagai supervisor, kepala sekolah berfungsi untuk membimbing, membantu, dan mengarahkan tenaga pendidikan untuk menghargai dan melaksanakan prosedur-prosedur pendidikan guna menunjang kemajuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi tersebut dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan materi, kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. *Jenis Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah* Seorang manajer harus terampil dalam melaksanakan sesuatu. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan demikian pula halnya senantiasa memiliki sejumlah keterampilan pada saat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Winardi dalam kutipan Wahyudi mengatakan bahwa "Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperiukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (conceptual skills), keterampilan hubungan manusia (human skills), dan keterampilan teknis (technical skills)".<sup>25</sup>

Uraian lebih lanjut dapat penulis jelaskan secara rinci antara lain sebagai berikut; Pertama, keterampilan konseptual (conceptual skills), pimpinan organisasi pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya memiliki kepentingan agar organisasinya berjalan semaksimal mungkin. Kepala sekolah seyogianya memiliki kemampuan untuk dapat melihat organisasi pada jangka panjang. Melihat organisasi secara keseluruhan berarti memandang penting kaitan masing-masing bagian dan bagaimana mengupayakan agar sinergis.

Selanjutnya Benton sebagaimana yang dikutip Wahyudi mengartikan bahwa

---

<sup>25</sup> 25. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 68

"Keterampilan konseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen atau perusahaan".<sup>26</sup> Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kadarman dan Udaya dalam kutipan Wahyudi bahwa "Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana".<sup>27</sup>

Berdasarkan dua pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa keterampilan konseptual merupakan kemampuan dalam mengembangkan wawasan dan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah. Secara lebih khusus, dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara cepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis. Hal ini diperjelas oleh Wahjosumidjo bahwa:

Keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi (a) kemampuan analisis, (b) kemampuan berpikir rasional, (c) ahli dan cakap dalam berbagai konsepsi, (d) mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan, (e) mampu mengantisipasi perintah, dan (f) mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.<sup>28</sup>

Kedua, keterampilan hubungan manusia (human skills), aktivitas organisasi termasuk juga sekolah merupakan aktivitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi.

Karena itu, untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis di antara anggota organisasi. Menurut Sutisna dalam kutipan Wahyudi menjelaskan bahwa "Keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka

---

<sup>26</sup> 26. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 69

<sup>27</sup> 27. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 69

<sup>28</sup> 28. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 101

dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru".<sup>29</sup> Senada dengan pendapat Sutisna, Campbell sebagaimana dikutip Stops dan Jhonson dalam Wahyudi mengatakan bahwa:

Perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah: (a) menunjukkan semangat dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, (b) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan, (c) memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi, (d) memberikan dukungan semangat/modal kerja guru dan bersikap tegas kepada personel sekolah, (e) mengatur sekolah secara baik, (f) menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian, (g) memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan, (h) menyelesaikan permasalahan, (i) mengikutsertakan guru dalam pekerjaan, dan (j) menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.<sup>30</sup>

Dengan demikian dapat dipahami bahwa keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru yang berkaitan dengan proses pembelajaran dan pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pembelajaran sekolah.

Ketiga, keterampilan teknik (technical skills), kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis (teknikal). Terry dalam kutipan Wahyudi berpendapat bahwa "Keterampilan teknikal adalah keahlian dalam menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi proses, prosedur teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan

---

<sup>29</sup> 29. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 73

<sup>30</sup> 30. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 73.

khusus".<sup>31</sup>

Senada dengan pendapat di atas, dikemukakan pula oleh Handoko bahwa keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya. Sedangkan menurut Koontz, et.al berpendapat bahwa keterampilan teknikal adalah pengetahuan dan kemahiran dalam kegiatan-kegiatan yang menyangkut metode, proses, dan prosedur, hal itu meliputi kemampuan untuk mengajarkan keterampilan teknikal kepada bawahannya. Dari penjelasan ketiga pendapat di atas, dapat dipahami bahwa keterampilan teknikal meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Adapun keterampilan teknikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakup menggunakan metode- metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan tentang keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Keterampilan teknikal perlu dikuasai oleh kepala sekolah, sebab selalu berhadapan langsung dengan petugas pendidikan, terutama para guru.

## **CONCLUSION**

Dari pembahasan di atas terdapat beberapa hal yang dapat penulis simpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan senantiasa memiliki sejumlah keterampilan pada saat melaksanakan peran dan fungsinya antara lain keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknikal (*technical skills*).

## **REFERENCES**

- Tim Dosen, Manajemen Pendidikan, Bandung: Alfabeta, 2012  
Muhaimin, dkk, Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009

---

<sup>31</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah.....*, hlm. 75.

- Melayu SP. Hasibuan, Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Goerge R Terry, Prinsip-Prinsip Manajemen, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Husaini Usman, Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Bahasa Indonesia, Jakarta: Pusat Bahasa, 2008
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik, dan Permasalahannya, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011
- Budi Suhardiman, Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi, Jakarta: Rineka Cipta, 2012
- Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi Jilid I, Terj. Tim Indeks, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2008
- Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, Jakarta: Gunung Agung, 2007
- Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006
- Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar Learning Organization), (Bandung: Alfabeta, 2012).