

## **Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Implikasinya Bagi Kinerja Guru**

**Ulil Multazam  
STAI Luqman al Hakim**

### **Abstrak**

*Kepala sekolah sebagai top manajer bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya. Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk berkinerja tinggi guna mencapai tujuan sekolah.*

*Di antara faktor penentu terhadap peran peningkatan kinerja adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang akan mewarnai pola kerja serta cara mengakomodasi seluruh fungsi yang ada dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Untuk itu kepala sekolah yang bertugas untuk mengelola sekolah perlu memiliki kemampuan keterampilan konsep dan lainnya, karena itu kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Untuk itu maka kepala sekolah mutlak harus memiliki keterampilan manajerial. Dengan memiliki keterampilan manajerial tersebut di harapkan kinerja guru yang ada di sekolahnya dapat meningkat.*

*Kata kunci: Keterampilan Manajerial, Kinerja Guru*

### **A. Latar Belakang**

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar republik Indonesia Tahun 1945, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Agar mampu menjalankan perannya tersebut, daerah diberikan kewenangan yang seluas-luasnya disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara (UU No. 32 Tahun 2004)

Fenomena perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat

untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten akan memberikan kontribusi yang sangat besar kepada instansi. Strategi pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia itu sendiri.

Penilaian terhadap kinerja merupakan acuan pemberdayaan sumber daya manusia. Kinerja dapat diartikan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Di antara faktor penentu terhadap peran peningkatan kinerja adalah masalah kepemimpinan. Kepemimpinan seseorang akan mewarnai pola kerja serta cara mengakomodasi seluruh fungsi yang ada dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Kepemimpinan juga bisa diartikan suatu cara yang ditempuh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sangat penting dalam menjalankan roda organisasi. Seorang pemimpin dalam strata apapun mempunyai ciri khas dalam memimpin atau gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan yang tepat diharapkan semua komponen, semua unsur dan kekuatan bisa terakomodasikan secara maksimal serta bisa membuahkan hasil yang optimal melalui peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang bijak, kepemimpinan yang membawa para pegawai mempunyai motivasi yang dapat membawa semangat kerja pegawai dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Keeratan hubungan antara motivasi dengan kinerja. Motivasi mempunyai andil sebagai penentu Kinerja. Termasuk di sekolah kinerja sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah karena dialah sosok figure yang menentukan maju atau mundurnya sekolah yang dia pimpin.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran<sup>1</sup>. Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi

---

<sup>1</sup>Wahjosumidjo. (2005) *Kepemimpinan Kepala Sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada hal. 83

kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas sesuai Permendiknas No. 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah<sup>2</sup>.

Berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan direktur tenaga kependidikan dalam ToT Fasilitator calon kepala sekolah dan pengawas tanggal 6 Februari 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial, dan kewirausahaan) ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah masih lemah. Ini menjadikan kualitas sekolah terkendala untuk bisa mencapai prestasi yang bagus. Dari masalah ini maka penulis tertarik untuk mengkaji contoh kasus sekolah yang sudah berhasil dalam mengelola sekolah. Jenjang pendidikan yang penulis kaji adalah TK Yaa Bunayya Surabaya, hal ini didasarkan pada prestasi sekolah yang sudah mendapat juara 1 (satu) ditingkat provinsi Jawa timur. Karena TK maka umumnya yang menjadi kepala sekolah adalah seorang perempuan. Penelitian ini tidak bermaksud untuk memperdebatkan masalah gender, walaupun yang menjadi objek adalah kepala sekolah perempuan. Karena saat ini sudah umum kita melihat bahwa perempuan juga ikut terlibat dalam berbagai aktivitas dan berbagai organisasi.

Keterlibatan perempuan dalam pelaksanaan pekerjaan (*employment*) mengisahkan dua sisi yang berbeda yakni *good stories* dan *bad stories* sebagaimana diungkap oleh Randy Albelda (1997) dalam tulisannya di *Industrial Relations Journal* tentang peningkatan peran perempuan dalam organisasi. Albelda adalah seorang guru besar ekonomi dari *University of Massachusetts-Boston* yang menyatakan bahwa selain secara kuantitatif mengalami peningkatan, perempuan yang bekerja dalam organisasi juga mampu menembus posisi manajerial (sekalipun dalam jumlah yang sangat terbatas) yang selama ini didominasi oleh kaum laki-laki. Namun terdapat kabar buruk seiring dengan kabar baik yakni adanya perlakuan diskriminatif kebijakan manajemen terhadap kaum perempuan.

Keterlibatan dan peningkatan karir perempuan dalam organisasi tidak hanya terjadi di negara-negara benua Amerika terutama di Amerika Serikat dan Kanada serta negara lainnya di Eropa, namun juga terjadi di negara-negara benua Asia seperti Jepang (Nakamura, 1996), China (Cooke, 2005), Hong Kong (Ng & Chakrabarty, 2005), Singapura (Lee, 2005), Taiwan (Chou et al., 2005), India (Budhwar et al., 2005), Korea Selatan (Kang & Rowley, 2005), Thailand (Yukongdi, 2005), dan bahkan Indonesia (Hess, 1997). Jumlah manajer perempuan di negara-negara tersebut terus bertambah seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang terjadi secara konstan serta rata-rata tingkat

---

<sup>2</sup>Permendiknas No.13 Tahun 2007. tentang *Kompetensi profesional kepala sekolah/madrasah*

pendidikan kaum perempuan yang juga mengalami peningkatan. Pertumbuhan ekonomi dan peningkatan pendidikan diyakini mampu membangun martabat dan kapasitas individu sehingga pada akhirnya kaum perempuan memiliki kemampuan untuk terlibat dalam proses keorganisasian termasuk di sekolah.

Berdasarkan masalah tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan keterampilan manajerial kepala sekolah yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin baik laki-laki ataupun perempuan dan implikasinya terhadap kinerja guru.

## B. Keterampilan Manajerial

Keterampilan atau *skill* dapat diartikan sebagai kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif.<sup>3</sup> “Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.”<sup>4</sup> Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi. Fattah menjelaskan bahwa “Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.”<sup>4</sup> Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajerial.”<sup>5</sup> Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas<sup>6</sup> manajerial yaitu merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaan organisasi untuk mencapai sasaran tertentu.

Dari pengertian yang dikemukakan para tokoh di atas dapat diungkapkan secara singkat bahwa keterampilan atau *skill* merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

Adapun Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan “ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga” sedangkan “sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.” Menurut Wahjo Sumidjo, secara sederhana Kepala Sekolah adalah “seorang tenaga fungsional memimpin guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana

---

<sup>3</sup>Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (Jakarta: Prenhalindo, 1998)

<sup>4</sup>W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), 742

<sup>5</sup>Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya), 63

<sup>6</sup>Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 247

diselenggarakan proses belajar mengajar.” Kepala Sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali.<sup>7</sup>

Berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa Kepala Sekolah merupakan seorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah. Kepala Sekolah sebagai *top manager* bertanggung jawab terhadap kualitas mutu pendidikan di lembaganya. Kepala Sekolah adalah manajer puncak di madrasah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan madrasah. Oleh karena itu, harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja atau berperan serta guna mencapai tujuan organisasi.

Atmodiwiro mengemukakan bahwa ada lima ketrampilan administrasi dan dua belas kompetensi yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala Sekolah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Lima ketrampilan yang dimaksud adalah: (1) ketrampilan teknis, (2) ketrampilan hubungan manusia, (3) ketrampilan konseptual, (4) ketrampilan pendidikan dan pengajaran, dan (5) ketrampilan kognitif. Sedang dua belas kompetensi yaitu: (1) Komitmen terhadap misi Sekolah dan ketrampilan untuk menjadi gambaran bagi sekolahnya, (2) orientasi kepemimpinan proaktif, (3) ketegasan, (4) sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi, (5) mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep, (6) fleksibilitas intelektual, (7) persuasif dan manajemen interaksi, (8) kemampuan beradaptasi secara taktis, (9) motivasi dan perhatian terhadap pengembangan, (10) manajemen kontrol, (11) kemampuan berorganisasi dan pendelegasian, dan (12) komunikasi.<sup>8</sup> Adapun tugas Kepala Sekolah Dirawat menyatakan bahwa “tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah digolongkan atas dua bidang yaitu: (1) tugas Kepala Sekolah dalam bidang organisasi dan (2) tugas Kepala Sekolah dalam bidang supervisi.”<sup>9</sup>

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

---

7 Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), 83

9 Atmodiwiro Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), 63

Menurut Lazarut, “kompetensi manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotorik. Kepala Sekolah mengelola pendidikan melalui sumber-sumber manajemen dengan memanfaatkan semua sumber-sumber daya sekolah termasuk manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu.

Jadi keterampilan manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan Kepala Sekolah menjalankan sebagai manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu: (a) kemampuan merencanakan dengan indikator yaitu mampu menyusun dan menerapkan strategi, dan mampu mengefektifkan perencanaan, (b) kemampuan mengorganisasikan dengan indikator mampu melakukan departementalisasi, membagi tanggung jawab dan mampu mengelola personil, (c) kemampuan dalam pelaksanaan dengan indikator yaitu mampu mengambil keputusan, dan mampu menjalin komunikasi, (d) kemampuan mengadakan pengawasan dengan indikator mampu mengelola, dan mampu mengendalikan operasional serta mampu menjalankan peranannya sebagai manajer agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Adapun peranan para manajer ada tiga, yaitu:<sup>10</sup>

- a. Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.
- b. Peran infomiasional (*Informational Roles*); peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin.
- c. Peran keputusan (*Decisional Roles*); setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan.

Menurut Paul Hersey Cs “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual”<sup>11</sup>Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tiadak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”<sup>20</sup>Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”<sup>21</sup>.

<sup>10</sup>Wanardi, Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen, (Bandung: Mundur Maju, 2002), 91-92

<sup>11</sup>Hersev, Paul, Et. Al, Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), 6-7

Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah Human skill adapun technical skills sangat diperlukan manager tingkat supervisory.<sup>12</sup>

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manager sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manager, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut, yaitu:

- a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem social.
- b. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.
- c. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima.

Lain halnya dengan Longenecker cs., ia berpendapat bahwa berdasarkan hasil kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya Landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu : *planing dan decision making, organizing for effective performance, leading motivating, and controlling performance.*"<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). 15

<sup>13</sup>Lingenecker, et. Al : Management, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, 32 - 35

Dengan dikemukakannya pemikiran para pakar seperti Minstberg, Stoner, Hassey es, Longenecter cs. Tersebut maka diharapkan dapat memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala sekolah sehingga lahir pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif.

### 1. Keterampilan Konsep (Conceptual Skill) Kepala Sekolah

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.

*Conceptual skill* menurut Paul Hersey adalah “kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.”<sup>27</sup> kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Emi Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.”<sup>14</sup>

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with think sor idias*) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mama ia

---

<sup>14</sup>Emi Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Kencana 2006), 19

harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandani<sup>5</sup> seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.<sup>15</sup>

Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan.<sup>31</sup> Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tentang *conceptual skill* tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan untuk mutu pendidikan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan. Tidak ada konsep yang siap pakai untuk

---

<sup>15</sup>J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), 7

diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu.

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

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia.<sup>16</sup> *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.”Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat. Paul Herey berpendapat bahwa “*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melaui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi danpenerapan kepemimpinan yang efektif.

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain.

Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa “komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.”

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Amerika (*America Mangement Assosiation*) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain.

Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai *top manager* harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf danseluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (*steak holder*, komiter dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

---

<sup>16</sup>Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 217-218

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.<sup>17</sup>

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang.

Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. "Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu. Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.<sup>17</sup> Tugas kepala Madrasah sebagai manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki.

Kepala madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan. Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, Seorang harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggukhan

---

<sup>17</sup>Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234

penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.

Keterampilan manajerial terhadap para guru harus mencakup : Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

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

Keterampilan teknik "*Technical Skill*" adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (skill) khusus tentang pekerjaannya."<sup>18</sup> Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu."<sup>48</sup> Menurut Paul "*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training." Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya, tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan.

Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manaje terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar. Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proes belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara

---

<sup>18</sup>Jawwad, Menjadi Manajer, 282

membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan.

Kemampuan teknik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelaksanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan profesional.

### **C. Kinerja Guru**

Dalam perkembangannya kata kinerja sebagai suatu konsep lebih dikenal sebagai istilah *performance*, merujuk pada kemampuan yang ditampilkan oleh pekerja dalam menjalankan tugasnya. Pendapat lain menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Selam ini kata kinerja sebagai konsep banyak digunakan orang dengan cara yang sangat longgar sehingga memunculkan banyak pengertian yang tidak selalu sama pemahamannya.

Kinerja dalam dunia pendidikan dipergunakan untuk memberi gambaran tentang kondisi dan taraf perkembangan suatu lembaga pendidikan. Ini memunculkan istilah seperti kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah dan kinerja guru. Kinerja sekolah berkaitan dengan segala sumber daya sekolah yang dimobilisasi untuk mencapai taraf perkembangan yang dipatok oleh suatu lembaga pendidikan itu sendiri. Kinerja kepala sekolah berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah untuk mengelola sekolah ke arah pencapaian tujuan lembaga pendidikan yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja guru dikhususkan kepada upaya-upaya memfasilitasi pencapaian proses dan hasil pembelajaran melalui interaksi berkualitas yang didalamnya guru dan murid terlibat secara aktif membangun atmosfer dan semangat belajar.

Depdiknas<sup>19</sup> mendefinisikan kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam UU RI No. 20 tahun 2003 Pasal 39 ayat 1, menjelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pasal 32 ayat 2 pendidik merupakan

---

<sup>19</sup>Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23

tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, serta melakukan penelitian dan pendidikan kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Oleh karena itu, kinerja guru sangat berkaitan dengan efektivitas guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Yakni memahami bahwa mengajar itu untuk mengubah perilaku dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak mengerti menjadi mengerti, dan dari tidak bisa menjadi bisa. Bahkan juga harus menjadi inspirator dan tauladan bagi anak didiknya.

Keefektifan guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya ini diidentifikasi oleh Mulyasa (2004: 28), sebagai berikut.

1. Respek dan memahami dirinya, serta dapat mengontrol dirinya (emosinya stabil)
2. Antusias dan bergairah terhadap bahan, kelas, dan seluruh kegiatan pembelajaran.
3. Berbicara dengan jelas dan komunikatif (dapat mengkomunikasikan idenya terhadap peserta didik).
4. Memperhatikan perbedaan individual peserta didik.
5. Memiliki banyak pengetahuan, inisiatif, kreatif dan banyak akal.
6. Menghindari sarkasme dan ejekan terhadap peserta didik.
7. Tidak menonjolkan diri, dan menjadi teladan bagi peserta didik.

Menurut Widyastono<sup>20</sup>, dalam jurnal pendidikan dan kebudayaan berpendapat bahwa:

terdapat 4 (empat) gugus yang erat kaitannya dengan kinerja guru, yaitu: (1) kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, (2) melaksanakan kegiatan belajar mengajar, (3) melaksanakan hubungan antarpribadi, dan (4) mengadakan penelitian. Untuk point ke 4 dalam hal mengadakan penelitian ini masih cenderung diterapkan untuk perguruan tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan, istilah kinerja guru dalam mengajar adalah prestasi kerja (unjuk kerja) yang ditunjukkan oleh guru baik secara kualitas maupun kuantitas yang ditampilkan selama kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung dengan indikatornya meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi dan kemampuan melaksanakan penilaian hasil KBM.

---

<sup>20</sup>Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 1999

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian kinerja seseorang dalam organisasi adalah faktor individu (*internal*) dan faktor lingkungan (*eksternal*)<sup>21</sup>.

1. Faktor individu (*internal*) secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jamani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor lingkungan (*eksternal*) faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja, respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sukarno<sup>22</sup>, mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), kelauran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

Menurut Sulistyorini<sup>23</sup>, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Secara umum Rosyada<sup>24</sup>, menjelaskan bahwa seorang guru harus memenuhi 2 kategori, yaitu memiliki capability dan loyalty, yakni guru itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik, dari mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi juga sebelum dan sesudah di kelas.

Menurut Usman<sup>25</sup> mengukur keefektifan kinerja guru melalui dua hal.

<sup>21</sup>Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005

<sup>22</sup>Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002

<sup>23</sup>Sulistyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2001, Hlm. 62-70

<sup>24</sup>Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004

<sup>25</sup>Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hlm. 17

- 1) Berdasar perspektif profesional yaitu mengukur keefektifan kinerja dilihat dari seberapa jauh guru tersebut memahami profesionalisme sebagai tanggung jawab moral dan intelektual, meliputi: (1) penguasaan keterampilan mengajar berdasarkan konsep dan teori ilmu pendidikan, (2) keahlian dibidang tertentu sebagai spesialisasinya, (3) tingkat pendidikan yang mendasar, (4) kepekaan terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi di masyarakat, dan (5) selalu mengikuti perkembangan dan dinamika sosial.
- 2) Berdasarkan perspektif orientasi pribadi (*self oriented*) yaitu mengukur keefektifan guru melalui seberapa besar orientasi personalnya dalam proses kinerja, meliputi (1) public figur yang selalu berkecimpung dengan perkembangan masyarakat, (2) ilmuwan yang selalu aktif dalam proses penggalan ilmu pengetahuan, (3) orang tua siswa yang membantu proses pendewasaan, (4) cermin keteladanan.

Sulistiyorini<sup>26</sup>, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan professional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Hunt<sup>27</sup>, menyatakan bahwa guru yang baik itu harus memenuhi 7 kriteria berikut:

- 1) Sifat; guru yang baik harus memiliki sifat-sifat antusias, stimulatif, mendorong siswa untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, toleran, sopan dan bijaksana, dapat dipercaya, fiesibel dan mudah menyesuaikan diri, demokratis, penuh harapan bagi siswa, tidak semata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi stereotype siswa, bertanggung jawab pada kegiatan belajar siswa, mampu menyampaikan perasaannya, dan memiliki pendengaran yang baik.
- 2) Pengetahuan; guru yang baik juga memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, dan terus mengikuti kemajuan dalam bidang ilmunya itu.
- 3) Apa yang disampaikan; guru yang baik juga mampu memberikan jaminan bahwa materi yang disampaikannya mencakup semua unit bahasan yang diharapkan siswa secara maksimal.
- 4) Bagaimana mengajar; guru yang baik mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang, memberikan layanan yang variatif, menciptakan dan

---

<sup>26</sup>Sulistiyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70

<sup>27</sup>Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990

memelihara momentum, menggunakan kelompok kecil secara efektif, mendorong semua siswa untuk berpartisipasi, memonitor dan bahkan sering mendatangi siswa, mampu mengambil berbagai keuntungan dari kejadian-kejadian yang tidak diharapkan, memonitor tempat duduk siswa, senantiasa melakukan formatif tes dan pos tes, melibatkan siswa dalam tutorial atau pengajaran sebaya, menggunakan kelompok besar untuk pengajaran instruksional, menghindari kesukaran yang kompleks dengan menyederhanakan sajian informasi, menggunakan beberapa bahan tradisional, menunjukkan pada siswa tentang pentingnya bahan-bahan yang mereka pelajari, menunjukkan proses berfikir yang penting untuk belajar, berpartisipasi dan mampu memberikan perbaikan terhadap kesalahan konsepsi yang dilakukan siswa.

- 5) Harapan; guru yang baik mampu memberikan harapan pada siswa, mampu membuat siswa akuntabel, dan mendorong partisipasi orang tua dalam memajukan akademik siswanya.
- 6) Reaksi guru terhadap siswa; guru yang baik biasa menerima berbagai masukan, risiko dan tantangan, selalu memberikan dukungan pada siswanya, konsisten dalam kesepakatan-kesepakatan dengan siswa, bijaksana terhadap kritik siswa, menyesuaikan diri dengan kemajuan-kemajuan siswa, pengajaran yang memperhatikan individu, mampu memberikan jaminan atas kesetaraan partisipasi siswa, mampu menyediakan waktu yang pantas untuk siswanya bertanya, cepat dalam memberikan *feed back* bagi siswa dalam membantu mereka belajar, peduli dan sensitif terhadap perbedaan-perbedaan latar belakang sosial ekonomi dan kultur siswa, dan menyesuaikannya pada kebijakan-kebijakan menghadapi berbagai perbedaan.
- 7) Manajemen; guru yang baik juga harus mampu menunjukkan keahlian dalam perencanaan, memiliki kemampuan mengorganisasi kelas sejak hari perama dia bertugas, cepat memulai kelas, melewati masa transisi dengan baik, memiliki kemampuan dalam mengatasi dua atau lebih aktifitas kelas dalam satu waktu yang sama, mampu memelihara waktu bekerja serta menggunakannya secara efisien dan konsisten, dapat meminimalisasi gangguan, dapat menerima suasana kelas yang ribut dengan kegiatan pembelajaran, memiliki teknik untuk mengontrol kelas, memberi hukuman dengan bentuk yang paling ringan, dapat memberi suasana tenang dalam belajar, dan tetap dapat menjaga siswa untuk tetap belajar menuju sukses.

#### D. Kesimpulan

Keterampilan atau *skill* merupakan kemampuan baik secara konsep, teknik, maupun manusiawi untuk menerjemahkan pengetahuan ke dalam praktek sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan. Untuk itu setiap kepala sekolah perlu mengoptimalkan penggunaan ketiga jenjang keterampilan tersebut agar kinerja guru yang ada di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya dapat meningkat.

#### Daftar Pustaka

- Atmodiwiro Soebagio, Manajemen Pendidikan Indonesia, Jakarta: Ardadzya Jaya, 2006), 63
- Dede Rosyada. Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 234
- Depdiknas, Kamus Besar bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 247
- Depdiknas, Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23
- Edi Sukarno, Pengendalian Manajemen, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Kencana 2006), 19
- Gary Yulk, Leadership in Organization, (Jakarta: Prenhalindo, 1998
- Gilbert H. Hunt, Effective Teaching Preparation and Implementation, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990
- Hersev, Paul, Et. Al, Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses. Third Editsun, 1997).by Prentice-Hall, Inch, Englewood
- J. Winardi, Manajemen Perilaku Organisasi, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), 7
- Jawwad, Menjadi Manajer, 282
- Lingienecker, et. Al : Management, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio 43216, 32 - 35
- Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 217-218
- Mangkunegara, Prabu, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung, Refika Adtama, 2005

- Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hlm. 17
- Permendiknas No.13 Tahun 2007.tentang Kompetensi profesional kepala sekolah/madrasah
- Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). 15
- Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Bandung: Irama Widya), 63
- Sulistiyorini, “Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja”, *Jurnal Ilmu Pendidika*,2001,Hlm. 62-70
- Sulistiyorini, “Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja”, *Jurnal Ilmu Pendidika*,2001,Hlm. 62-70
- W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), 742
- Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.2003), 83
- Wahjosumidjo. (2005) *Kepemimpinan Kepala Sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada hal. 83
- Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), 91-92
- Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 1999