

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PERSEPSI GURU TERHADAP KETERAMPILAN MANAJERIAL  
KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) SWASTA  
DI KECAMATAN SINTANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**TRI WINARNI**

**NIM. 015 978 255**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul *Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta Di Kecamatan Sintang* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Sintang, 2 Nopember 2012

Yang Menyatakan



  
**TRI WINARNI**  
NIM. 015 978 255

## ABSTRAK

### **Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di Kecamatan Sintang**

Tri Winarni  
Universitas Terbuka

Kepemimpinan dalam manajemen pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan pendidikan. Maju mundurnya pendidikan salah satu faktor dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah. Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki kepala sekolah dalam mengelola tugas-tugas sekolah. Dalam penelitian keterampilan manajerial meliputi; keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Persepsi guru merupakan tanggapan, tafsiran dan penilaian guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi guru terhadap keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, keterampilan teknis dan pengelolaan kepala sekolah terhadap personil sekolah. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian survei disini hanya untuk mengetahui persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah.

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di Kecamatan Sintang dan secara khusus lokasi penelitian yang dijadikan tempat penelitian SMA Panca Setya Sintang Jalan Imam Bonjol Nomor 59 dan SMA Imanuel Sintang Jalan Teluk Menyurai Kelurahan Tanjung Puri, Kecamatan Sintang, Provinsi Kalimantan Barat. Dari masing-masing sekolah diambil 25 responden sehingga jumlah responden 50. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah angket dan observasi. Sebelum angket digunakan penelitian, angket tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya.

Hasil analisis deskripsi data menunjukkan bahwa (1) persepsi guru terhadap keterampilan konseptual kepala sekolah cukup baik, (2) persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia kepala sekolah cukup baik, (3) persepsi guru terhadap keterampilan teknis kepala sekolah cukup baik, (4) Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah cukup baik. (5) kepala sekolah sudah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

**Kata Kunci :** Keterampilan manajerial Kepala Sekolah, persepsi guru, Sekolah Menengah Atas

## ABSTRACT

### **Teacher's Perception On Principal's Managerial Skills In Private Senior High Schools In Sintang Regency.**

Tri Winarni  
Universitas Terbuka

Leadership on education management is a key success factor of education. Good or bad of education condition is one of the factors which are influenced by the principal's managerial skill as a leader in school. The principal's managerial skills are skills and ability which belong to the principal in managing school's tasks. In research of managerial skills which covers; conceptual skills, human relationship skills, and technical skills. The perception of teacher is a response, interpretation and teacher evaluation to principal's managerial skills as school leader.

The purpose of this research was to describe and analyze the perception of teacher to conceptual skills, human relationship skills, technical skills, and the principal's management to school personnel. This research used survey method with qualitative research approach. This survey intention was to know the perception of teacher to the principal's managerial skills.

This research was conducted in private senior high schools in Sintang regency and especially, the location of research is in Panca Setya Senior High School which is located on Jalan Imam Bonjol number 59 and Immanuel Senior High School which is located on Jalan Teluk Menyurai, Tanjung Puri district, sintang regency, West Kalimantan province. Twenty five (25) respondents were taken from each school so there are fifty (50) respondents overall. The data collection tools used were questionnaire and observation. Before the use questionnaire of research, it had been tested related to its validity and reliability.

The result of description of data revealed that (1) the perception of teacher on principal's conceptual skills was good enough, (2) the perception of teacher on the principal's human relationship is good enough, (3) the perception of teacher on the principal's technical skills was good enough, (4) the perception of teacher on the principal's managerial skill is good enough. From the simple statistical calculation, the average score is 50,56 and median score is 49'22. This score is in interval class 47,53 which is considered good enough. (5) The principal had been managed teachers and staff in order to empower the human resource optimally.

**Key Words : *Principal's Managerial Skills, teacher perception, Senior High School***

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM : Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di Kecamatan Sintang**

**Penyusun TAPM : TRI WINARNI**  
**NIM : 015 978 255**  
**Program Studi : Administrasi Publik**  
**Hari/Tanggal :**

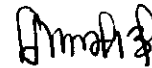
Menyetujui:

Pembimbing I,



**Dr. H. Wijaya Kusuma, MA**  
 NIP. 196202141986031001

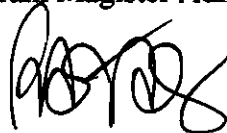
Pembimbing II,



**Dr. Ir. Amalia Sapriati, MA**  
 NIP. 196008211986012001

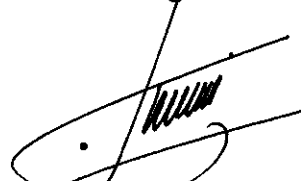
Mengetahui

Ketua Bidang Ilmu Sosial & Ilmu Politik  
 Program Magister Administrasi Publik



**Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si**  
 NIP. 197106091998022001

Direktur Program Pascasarjana



**Suelati, M.Sc, Ph.D**  
 NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**


Nama : TRI WINARNI  
 NIM : 015 978 255  
 Program Studi : Administrasi Publik  
 Judul TAPM : **Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di Kecamatan Sintang**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 13 April 2013  
 Waktu : 07.30 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : **Dr. Tita Rosita, M.Pd.** (  )

Penguji Ahli : **Dr. Roy V. Salomo, M.Soc. Sc** (  )

Pembimbing I : **Dr. H. Wijaya Kusuma, MA** (  )

Pembimbing II : **Dr. Ir. Amalia Sapriati, MA** (  )

W

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Kuasa karena Kasih dan AnugrahNya sehingga dapat disusun dan diselesaikan TAPM ini untuk memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan jenjang sarjana S-2 dalam Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati menghaturkan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Tian Belawati, Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka beserta staf.
2. Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta staf.
3. Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial & Ilmu Politik Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka beserta staf.
4. Dr. H. Wijaya Kusuma, MA, selaku Dosen Pembimbing I dan yang telah banyak memberikan arahan dalam penyusunan TAPM ini;
5. Dr. Ir. Amalia Sapriati, MA selaku Dosen Pembimbing II dan yang telah banyak memberikan arahan dalam penyusunan TAPM ini;
6. Dra. Cornelia L.L, selaku Kepala Sekolah SMA Pancasetya Sintang beserta staf yang telah mengizinkan dan memberikan pelayanan yang sangat memuaskan dalam penelitian yang dilakukan;

7. Maderoji, S.IP selaku Kepala Sekolah SMA Imanuel beserta staf yang telah mengizinkan dan memberikan pelayanan yang sangat memuaskan dalam penelitian yang dilakukan;
8. Rekan-rekan seperjuangan Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka kelas Sintang yang dalam menempuh pendidikan hingga penyelesaian TAPM ini telah banyak membantu dan memberikan berbagai sumbangan saran yang sangat bermanfaat;
9. Terima kasih kepada seluruh keluarga, khususnya suami tercinta dan anak-anak yang selalu mendoakan serta memberikan dorongan semangat;
10. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas bantuannya hingga terselesaikannya penulisan ini.

TAPM ini masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan, oleh karena itu saran dan kritik sangat diharapkan untuk kesempurnaannya.

Sintang, 2 Nopember 2012

Penulis,

**TRI WINARNI**  
NIM. 015 978 255



## DAFTAR ISI

	Halaman
Pernyataan .....	i
Abstrak .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Bagan .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kegunaan Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teori .....	10
1. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	10
2. Kepala Sekolah .....	12
a. Pengertian Kepala Sekolah .....	12
b. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah .....	14
c. Kompetensi Kepala Sekolah .....	21
d. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	24
3. Persepsi .....	47
4. Persepsi Guru terhadap Keterampilan Kepala Sekolah .....	51
B. Kerangka Berfikir .....	54
C. Definisi Operasional .....	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Desain Penelitian .....	58
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	60
C. Populasi dan Sampel .....	61
D. Teknik Pengumpulan Data .....	61

E. Alat Pengumpulan Data .....	62
F. Prosedur Pengumpulan Data .....	62
G. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	63
H. Prosedur Analisis Data.....	67
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
A. Deskripsi Responden .....	69
B. Analisis Statistik Deskriptif .....	73
C. Pembahasan .....	92
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>126</b>
A. Simpulan .....	126
B. Saran.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>133</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>136</b>

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1.	Kerangka Berfikir .....	56
Bagan 3.1	Desain Penelitian .....	59

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR GAMBAR**

1. Gambar 4.1 Histogram Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah .....	78
2. Gambar 4.2 Histogram Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah .....	84
3. Gambar 4.3. Histogram Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah .....	89
4. Gambar 4.4. Histogram Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	92

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

		Halaman
1.	Tabel 1.1 Kegiatan Workshop SMA Swasta .....	6
2.	Tabel 3.1 Kisi-Kisi Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah...	59
3.	Tabel 3.2 Uji Validitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	65
4.	Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
5.	Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	71
6.	Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	72
7.	Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	73
8.	Tabel 4.5. Keterampilan Konseptual .....	74
9.	Tabel 4.6 Interpretasi Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah .....	76
10.	Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	77
11.	Tabel 4.8 Keterampilan hubungan Manusia .....	79
12.	Tabel 4.9 Interpretasi Keterampilan Hubungan Manusia .....	81
13.	Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Keterampilan Hubungan Manusia .....	82
14.	Tabel 4.11. Keterampilan Teknikal.....	84
15.	Tabel 4.12 Interpretasi Keterampilan Teknikal .....	87
16.	Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Keterampilan Teknikal .....	87
17.	Tabel 4.14 Interpretasi Keterampilan Manajerial .....	90
18.	Tabel 4.15. Distribusi Frekuensi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah	91

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
1.	Lampiran 1	Kuesioner ..... 136
2.	Lampiran 2.	Uji Validitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ..... 138
3.	Lampiran 3	Uji Reliabilitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ..... 139
4.	Lampiran 4	Skor Angket Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ..... 140
5.	Lampiran 5	Lembar Observasi Dalam Penelitian Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ..... 142
6.	Lampiran 6	Biodata Penulis ..... 144

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kebijakan otonomi daerah yang didasari oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Peraturan Pemerintah No 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah Provinsi sebagai daerah otonomi, memberikan keleluasaan bagi daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya di berbagai bidang termasuk bidang pendidikan. Implikasi dari lahirnya otonomi daerah melahirkan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan khususnya pendidikan formal di tingkat satuan pendidikan, hal ini merupakan suatu bentuk desentralisasi yang menuntut otonomi sekolah. Dengan otonomi sekolah ini, pemerintah memberikan kewenangan yang seluas-luasnya secara bertanggung jawab kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan kegiatan.

Sukandar (dalam Riduan, 2009:323) mengatakan “desentralisasi pendidikan artinya pelimpahan wewenang pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur dalam bidang pendidikan”. Dengan pelimpahan wewenang dalam pengelolaan pendidikan ini, memberikan peluang yang besar bagi daerah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di daerahnya.

“Desentralisasi pendidikan memberikan paradigma baru terhadap pengelolaan pendidikan, dari pengelolaan sentralisasi menjadi desentralisasi” (Sumarsono, 2004:3). Dengan desentralisasi pendidikan memberikan peran yang lebih besar terjadinya otonomi sekolah.

Sekolah sebagai organisasi, perlu dikelola secara baik. Sebagai organisasi di bidang pendidikan, sekolah memerlukan pemimpin yang handal dan mempunyai kompetensi yang memadai. Jhonson (dalam Sanjaya, 2008:17) menyatakan "*Competency as rational performance which satisfactorily meet the objective for a desired condition*". Artinya kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan demikian menurut Sanjaya (2008:17-18) "kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggungjawabkan (rasional) dalam upaya mencapai suatu tujuan". Menurut Gordon (dalam Sagala, 2009:143) "tidak semua orang dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam organisasi". "Pemimpin yang efektif adalah merupakan pemimpin yang dapat menggerakkan dan memenuhi semua kebutuhan bawahan" (Sagala, 2009:143).

Dengan otonomi sekolah, kepala sekolah mempunyai wewenang yang lebih luas dalam menentukan pencapaian tujuan dan keberhasilan sekolah. Oleh karena itu sekolah memerlukan kepala sekolah yang mampu berkomunikasi dan menggerakkan seluruh tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah. "Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah, dituntut memiliki kemampuan menggerakkan semua personil satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pedagogig" (Sagala, 2009:147).

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen dalam pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, Supriadi (1998:346) mengatakan "erat hubungan antara mutu kepala sekolah dengan



berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku nakal peserta didik”. Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab atas manajemen di sekolah baik manajemen personalia maupun manajemen proses pembelajaran.

Manajemen sekolah diharapkan mampu memberikan suasana yang kondusif dan efisien dalam menjalankan kegiatan di sekolah. Suasana yang kondusif memungkinkan untuk menjalankan seluruh kegiatan berjalan dengan baik. Manajemen sekolah juga diharapkan membenarkan perubahan pola pikir konsumtif menjadi pola pikir yang produktif. Oleh sebab itu manajemen sekolah merupakan bagian integral dari proses pengelolaan sekolah dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Manajemen merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan proses kegiatan di setiap organisasi termasuk sekolah. Sri Minarti (2011:13) mengatakan “tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien dengan sumber daya sekolah yang ada”.

Untuk mewujudkan manajemen sekolah yang efektif, diperlukan kepala sekolah yang profesional dalam memimpin sekolah. Mulyasa (2006:89) mengatakan “kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang profesional dan memiliki kreativitas yang tinggi pada umumnya menunjukkan kinerja dan produktivitas yang tinggi pula”.

Manajemen sekolah yang berkualitas akan memberikan dampak terhadap pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien dalam proses pendidikan di sekolah. “Manajemen dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Antu, 2011:1). Dengan demikian dalam kegiatan manajemen, pimpinan perlu bantuan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Orang lain ini perlu digerakkan agar dapat menjalankan seluruh proses kegiatan di sekolah. Senada dengan penjelasan di atas The Liang Ge (1983:169) menjelaskan bahwa “manajemen merupakan suatu proses menggerakkan sekompok orang dan menggerakkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Kualitas manajemen ditunjukkan dengan suatu proses pengelolaan sumber daya yang menurut Terry (dalam Antu, 2011:3) dalam manajemen mempunyai empat fungsi yaitu “perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian”. Apabila fungsi-fungsi tersebut berjalan dengan baik, maka penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan lancar.

Agar fungsi-fungsi manajemen tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kepala sekolah diharapkan mempunyai kompetensi yang dipersyaratkan. Dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007 terdapat lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu “kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial”. Manajemen di sekolah akan berjalan baik, jika kepala sekolah memiliki kompetensi dan menjalankan proses kegiatan sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan kepala sekolah yang mempunyai minimal lima kompetensi tersebut. Lima kompetensi tersebut harus dijalankan oleh kepala sekolah secara seimbang dengan skala prioritas dan berdasarkan kondisi tertentu. Menurut pengamatan awal yang dilakukan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh beberapa kepala sekolah khususnya di Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di Kecamatan Sintang Kompetensi yang sudah dimiliki dan berjalan baik adalah kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Sementara kompetensi manajerial, kewirausahaan dan kompetensi supervisi, masih belum dijalankan dengan optimal. Hal ini ditunjukkan peran kepala sekolah kurang maksimal dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Padahal diketahui fungsi-fungsi manajemen merupakan hal pokok dalam menjalankan kegiatan manajerial.

Dalam tiga tahun terakhir ini beberapa SMA swasta di Kecamatan Sintang yaitu SMA Panca Setya, SMA Imanuel, SMA Muhammadiyah, SMA Sinar Kasih dan SMA Mujahidin Sintang masing-masing telah melakukan kegiatan *workshop* atau pelatihan peningkatan keterampilan yang diikuti oleh kepala sekolah dan guru. Di bawah ini disajikan kegiatan *workshop* yang telah dilaksanakan oleh sekolah.

Tabel 1.1 Kegiatan *Workshop* yang dilaksanakan SMA Swasta di Kecamatan Sintang dari tahun 2009-2012

No	Nama Sekolah	Frekwensi
1	SMA Panca Setya	3 kali
2	SMA Imanuel	2 kali
3	SMA Sinar Kasih	1 Kali
4	SMA Muhammadiyah	3 Kali
5	SMA Mujahidin	1 Kali

Sumber : Masing-masing kepala sekolah

Kegiatan *workshop* yang dilaksanakan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan proses kegiatan di sekolah. Demikian juga menurut pengarahannya yang dilakukan oleh pengawas pembina dari Dinas Pendidikan Sintang kepada kepala sekolah dan guru-guru SMA Panca Setya pada tanggal 23 Nopember 2011, masih ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah khususnya melakukan pembinaan kepada dewan guru.

Dari hasil pengarahannya yang dilakukan oleh pengawas SMA di Kecamatan Sintang yang dilaksanakan pada tanggal 22 Mei 2012 di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, dijelaskan bahwa masih banyak sekolah khususnya SMA yang belum memahami sistem penilaian laporan hasil belajar siswa. Demikian juga masih banyak temuan di lapangan bahwa banyak guru yang belum paham tentang penetapan Kriteria Ketuntasan Minimal. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa manajemen di sekolah perlu dibenahi. Untuk itu kepala sekolah perlu melakukan bimbingan yang lebih intensif kepada guru dan staf.

Kompetensi kewirausahaan kurang dimiliki oleh kepala sekolah hal ini terlihat dari kurangnya kepala sekolah dalam memberdayakan warga sekolah untuk menciptakan jiwa wirausaha untuk menggali dana yang bersumber dari dalam maupun dari luar sekolah. Kompetensi supervisi juga masih kurang optimal. Menurut keterangan dari beberapa guru di SMA swasta di Kecamatan Sintang, kepala sekolah jarang sekali dan bahkan ada yang tidak pernah melakukan supervisi kelas. Berdasarkan kompleksitas kompetensi kepala sekolah di atas, maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada kompetensi manajerial, karena kompetensi manajerial menurut peneliti merupakan kompetensi pokok dalam menjalankan proses manajemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam menjalankan kompetensi manajerial, kepala sekolah bekerja sama dengan orang lain dalam hal ini adalah tenaga kependidikan guru dan pegawai sekolah. Untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah sudah berjalan dengan baik atau belum, diperlukan persepsi dari orang-orang yang digerakkan oleh kepala sekolah dalam hal ini guru dan staf sekolah. "Persepsi merupakan tanggapan atau penerimaan dari sesuatu" (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2008:1061). Dengan demikian persepsi dalam penelitian ini merupakan tanggapan atau penilaian guru dan staf sekolah terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dilakukan penelitian " Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di Kecamatan Sintang".

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, masalah umum dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang ? Secara khusus masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi guru terhadap keterampilan konseptual kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang ?
2. Bagaimana persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang ?
3. Bagaimana persepsi guru terhadap keterampilan teknis kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang ?
4. Bagaimana kepala sekolah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis tentang:

1. Persepsi guru terhadap keterampilan konseptual kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang.
2. Persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang.
3. Persepsi guru terhadap keterampilan teknis kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang.

4. Kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan teoritis dan praktis.

##### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan menambah wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah.
- b. Menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu, khususnya manajemen pendidikan yang berhubungan dengan manajerial kepala sekolah.

##### **2. Kegunaan Praktis**

- a. Memberikan informasi kepada para kepala sekolah upaya untuk meningkatkan profesionalisme.
- b. Sebagai bahan masukan pada instansi pemerintah, khususnya Dinas Pendidikan, agar hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam membina kepala sekolah.
- c. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah dapat mengetahui kompetensi manajerialnya sehingga sesuai dengan standar yang ditetapkan, sebagai dasar meningkatkan profesionalisme.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

###### a. Pengertian Keterampilan

Keterampilan sepadan dengan kata kecakapan dan kepandaian yang disebut "skill". (Silalahi dalam <http://www.uin.malang.ac.in>). Menurut Spencer dan Spencer (dalam Yulealawati, 2004:15) "Keterampilan merupakan kemampuan untuk melakukan tugas secara fisik atau mental". Pendapat senada disampaikan oleh Gibson dkk (dalam Wahyudi, 2009:67) yang mengatakan bahwa keterampilan adalah "kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan". Pendapat yang sama dikatakan oleh Ndraha (dalam Wahyudi, 2009:67) bahwa "keterampilan sebagai kemampuan dalam melaksanakan tugas".

Sementara Wahyudi (2009:67) memberikan pengertian keterampilan adalah "kemampuan dalam melakukan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati". Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keterampilan merupakan kecakapan seseorang untuk melakukan pekerjaan baik pekerjaan fisik maupun mental yang hasilnya dapat diamati dan dinilai.



## b. Pengertian Keterampilan Manajerial

“Kata manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kemampuan dan pengelolaan. Dalam banyak perpustakaan kata manajerial sering disebut sebagai asal kata manajemen yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani atau mengendalikan”. *t Silalahi dalam <http://www.uin.malang.ac.id>*. Menurut Terry (dalam Amtu, 2011:16) “manajemen merupakan sebuah proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain”.

Sedangkan Sumaji dan Yudha (2006:456) mengatakan “manajerial adalah segala kegiatan yang berhubungan dengan manajer”. Selanjutnya dikatakan Sumaji dan Yudha “manajer adalah orang yang bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan perusahaan/organisasi sehingga mencapai sasaran yang direncanakan”. Berpedoman pada pengertian keterampilan dan pengertian manajerial yang berhubungan dengan manajer maka Wahyudi (2009:68) mengatakan “keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial merupakan kemampuan yang perlu dimiliki oleh manajer (pimpinan) dalam

melaksanakan seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Kepala Sekolah

### a. Pengertian Kepala Sekolah

Setiap organisasi memerlukan pemimpin untuk memimpin organisasi tersebut agar berjalan dengan baik. Pimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi, karena maju mundurnya suatu organisasi pada umumnya ditentukan oleh pimpinan. Organisasi terdiri dari berbagai sumberdaya yang perlu dikelola dan diberdayakan dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi. “ organisasi adalah bentuk setiap pergabungan manusia untuk suatu tujuan bersama” (Panglaykiri, 1988:89)

Sekolah sebagai organisasi di bidang pendidikan, yang di dalamnya terdiri dari kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya yang bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Sekolah merupakan organisasi pendidikan perlu dipimpin oleh kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh komponen dalam sekolah tersebut. “Kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah. Ia memimpin guru-guru, murid, tata usaha, penjaga sekolah dan siapa saja yang bekerja disekolah tersebut” (Depdikbud, 1982:93). “Kepala sekolah sebenarnya guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah”. (Danim dan Khairil 2011:5). Menurut Sagala (2009:88) “kepala sekolah merupakan orang yang

diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal mencapai tujuan”.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah diharapkan dapat menggerakkan semua unsur-unsur yang ada, karena keberhasilan organisasi sekolah bertumpu pada kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah. “Kepala sekolah sebagai pimpinan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal” (Danim dan Khairil, 2011:5). Oleh karena itu peranan kepala sekolah sangat penting. “Memang faktor penting yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan adalah kepala sekolah sebagai pemimpin. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan” (Mulyasa, 2011,181).

Berkaitan dengan peranan kepala sekolah Sagala, (2009:170) menjelaskan bahwa “peranan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di sekolah pemecahan berbagai problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi pengajaran, konsultasi dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran”.

### b. Fungsi dan Tugas Kepala Sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal mempunyai kedudukan yang strategis dalam pembentukan sikap peserta didik. Oleh karena itu sekolah perlu dikelola sedemikian rupa sehingga tercipta suasana yang menyenangkan. Untuk menciptakan suasana yang menyenangkan perlu diciptakan kondisi sekolah yang kondusif. Kondisi yang kondusif dapat tercipta melalui kerjasama yang diciptakan oleh kepala sekolah. “Kepala sekolah merupakan guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah, dengan demikian jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyandang profesi guru, karena itu ia harus profesional sebagai guru dan sebagai kepala sekolah”. (Danim dan Khairil, 2011:79).

Kepala sekolah mempunyai fungsi yang cukup luas, Kemendiknas (dalam Danim dan Khairil, 2011:79) dijelaskan bahwa kepala sekolah minimal harus mempunyai fungsi sebagai “*educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator, dan interpreniur*”. Fungsi-fungsi kepala sekolah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Sebagai *educator* kepala sekolah berfungsi menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan guru dan tenaga kependidikan untuk berbuat serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Sebagai *educator* kepala sekolah harus mampu mengorganisasi pengajaran tim, *moving class*, pengembangan sekolah

bertaraf internasional, kelas unggulan dan mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal.

Sebagai *educator* kepala sekolah juga perlu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* khususnya dalam meningkatkan kinerja guru adalah (1) menyertakan guru dalam penataran untuk menambah wawasan, (2) menggerakkan tim evaluasi hasil agar giat belajar. (3) memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi, (4) menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai dengan waktu yang ditentukan, dan (5) mengoptimasi ruang kerja guru sebagai wahana tukar pengalaman antara sesama guru demi perbaikan kinerja masing-masing.

## 2) Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan sekolah.

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengoptimasi dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi dan mencapai

tujuan. Dalam kerangka pengelolaan sekolah, sebagai manajer kepala sekolah berpedoman pada asas tujuan, keunggulan, mufakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban dan asas integritas. Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, pengorganisasian personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta memberdayakan sumber daya sekolah secara unggul. Menurut Wahyudi (2009:64) “dalam rangka melakukan peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah”.

### 3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator erat sekali berhubungan dengan berbagai administrasi sekolah, baik dilihat dari pendekatan fungsional maupun pendekatan substansial. Secara fungsional kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menata staf, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi dan melakukan tindak lanjut. Secara substansial kepala sekolah harus mampu mengelola kurikulum, ketenagaan, kesiswaan, hubungan masyarakat, layanan khusus, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.

---

#### 4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan staf. Dalam kerangka ini kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini dimaksudkan agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Sutisna dalam Mulyasa (2011:240) mendeskripsikan supervisi sebagai bantuan dalam proses pengembangan proses belajar mengajar yang lebih baik. Sergiovani dan Starrat dalam Mulyasa (2011:252) menyatakan bahwa “*supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more practice, to better able to use their knowledge and skills to better serve perents and schools; and to make the school a more effective learning community*”. Supervisi merupakan proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang efektif.

Mulyasa (2011:254) menjelaskan “Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melakukan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.” Lebih lanjut Mulyasa (2011) mengungkapkan kemampuan menyusun program supervisi pendidikan

harus diwujudkan dalam menyusun program supervisi kelas, pengembangan program untuk supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhi, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga guru (kependidikan), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan, (5) merupakan bantuan profesional.

5) Kepala sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan dan kemampuan guru dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai pimpinan kepala sekolah harus memiliki sifat jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar emosi yang stabil dan keteladanan.

6) Kepala sekolah sebagai Inovator

Administrator sekolah yang bermutu selalu melakukan inovasi secara berkelanjutan. Inovasinya diarahkan untuk memenuhi tuntutan mutu masa depan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, lokal dan global. Dalam rangka melakukan peran dan fungsi sebagai inovator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan,



memberikan keteladanan dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah dituntut mampu meningkatkan profesionalisme guru yang tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatif, keteladanan disiplin dan fleksibel.

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan untuk melakukan berbagai tugas dan fungsi. Hal ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan sentra belajar. Salah satu cara memotivasi adalah dengan memberikan penghargaan kepada guru dan tenaga kependidikan. Dengan penghargaan itu guru dan tenaga kependidikan akan berusaha meningkatkan kinerjanya.

8) Kepala sekolah sebagai Entrepreneur

Sebagai administrator, kepala sekolah harus menjadi wirausaha atau *entrepreneur* sejati. Istilah wirausaha merujuk pada sikap mental, dan tidak selalu dalam tafsiran komersial. Untuk menjadi wirausaha, administrator sekolah harus percaya diri, ketidaktergantungan, berkepribadian yang mantap, optimis, berorientasi pada tugas dan hasil, tekun, tabah, tekad yang kuat, kerja keras, energik, dan penuh inisiatif. Kemampuan wirausaha sangat diperlukan dalam rangka mencari terobosan baru pengembangan sekolah.

Sagala (2009:177) menjelaskan” kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan sekolah, khususnya berkaitan dengan mutu pendidikan dan juga kepuasan pelanggan baik pelanggan internal (guru) maupun pelanggan eksternal (orang tua peserta didik)”. Dalam rangka memperoleh mutu dan kepuasan pelanggan, maka bagi kepala sekolah memiliki sikap wirausaha adalah penting.

Selanjutnya Sagala (2010:94) menjelaskan “fungsi dan tugas kepala sekolah pada semua jenis dan jenjang satuan pendidikan (sekolah) sebagai unit pendidikan formal, secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut: (1) melaksanakan pendidikan formal selama jangka waktu tertentu sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen; (2) melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sesuai strategi pembelajaran yang mampu memperoleh mutu yang dipersyaratkan; (3) melakukan bimbingan dan penyuluhan meningkatkan belajar peserta didik di sekolah; (4) membina organisasi intra sekolah; (5) melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah; (6) membina kerja sama dengan orang tua, masyarakat dan dunia usaha, dan (7) bertanggung jawab kepada pemerintah dan masyarakat”.

### c. Kompetensi Kepala Sekolah

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah termuat kriteria untuk menjadi kepala sekolah. Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah harus mempunyai kriteria tertentu. Kriteria untuk menjadi kepala sekolah di SMP/MTs/SMA/MA/SMK/MAK adalah “ 1) berstatus sebagai guru SMA/MTs/SMA/MA/SMK/MAK; 2) memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundangan yang berlaku; 3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun di SMP/MTs/SMA/MS/SMK/MSK; dan 4) memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan”.

Salah satu kriteria sebagai kepala sekolah di atas adalah memiliki kompetensi atau kemampuan. “Kompetensi merupakan seperangkat kemampuan sehingga dapat mewujudkan kinerja profesionalnya” (Alma, 2009:141). Sementara Spencer dan Spencer (dalam Yulealawati, 2004:13) menjelaskan “kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang berhubungan timbal balik dengan sesuatu kriteria efektif dan atau kecakapan terbaik seseorang dalam pekerjaan atau keadaan”. Lebih lanjut Spencer menjelaskan terdapat lima kompetensi yaitu: 1) motif, 2) pembawaan, 3) konsep diri, 4) pengetahuan, dan 5) keterampilan. Kompetensi keterampilan dan pengetahuan cenderung lebih tampak pada permukaan ciri-ciri seseorang, sedangkan konsep diri, pembawaan

dan motif lebih tersembunyi dan mendalam serta merupakan pusat dari kepribadian”.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah perlu memiliki kompetensi baik kompetensi yang tampak (keterampilan dan pengetahuan) maupun kompetensi yang tersembunyi (konsep diri, pembawaan dan motif). Kompetensi yang tampak maupun keterampilan yang tersembunyi ini merupakan bekal bagi kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai pemimpin profesional.

Sementara itu menurut Danim dan Khaeril (2011:86-97) kompetensi ideal yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pimpinan satuan pendidikan adalah: “1) kompetensi di bidang perencanaan, 2) kompetensi di bidang pengorganisasian, 3) Kompetensi di bidang implementasi program, 4) kompetensi di bidang pengendalian program, 5) kompetensi di bidang pelaporan, 6) kompetensi memimpin sekolah, 7) kompetensi memberdayakan sumber daya sekolah, 8) kompetensi melakukan supervisi 9) kompetensi menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, 10) kompetensi mengembangkan kreativitas, inovatif dan jiwa kewirausahaan, 11) kompetensi komunikasi dan kerja sama dalam pekerjaan, 12) memanfaatkan bahasa Inggris dalam pekerjaan, 13) kompetensi memanfaatkan IPTEK dalam pendidikan, 14) kompetensi memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, 15) kompetensi mengelola kurikulum dan program pembelajaran, 16) kompetensi mengelola guru dan tenaga kependidikan, 17) kompetensi mengelola kesiswaan, 18) kompetensi mengelola keuangan, 19) kompetensi mengelola sarana prasarana, 20)

kompetensi mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, 21) kompetensi mengelola sistem informasi masyarakat, 22) menguasai landasan pendidikan, 23) mengetahui tingkat perkembangan siswa, 24) mengetahui macam-macam pendekatan pembelajaran 25) menguasai kebijakan pendidikan, 26) memahami program pembangunan pendidikan dan rencana strategis dibidang pendidikan, 27) memahami konsep dan penerapan kepemimpinan pendidikan dalam bidang tugas, peran, dan fungsi kepala sekolah, 28) memahami konsep dan penerapan manajemen pendidikan dalam tugas, peran dan fungsi kepala sekolah, 29) memahami konsep dan penerapan manajemen berbasis sekolah, 30) memahami konsep dan manajemen strategis di sekolah, 31) menerapkan konsep dan penerapan manajemen mutu sekolah, 32) kompetensi personil, 33) berjiwa pemimpin, 34) memiliki etos kerja yang tinggi dan pengendalian diri, 35) bersikap terbuka dan komitmen, 36) kompetensi sosial kemasyarakatan”.

Sementara menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah disebutkan standar kompetensi kepala sekolah adalah “1) kompetensi kepribadian, 2) kompetensi manajerial, 3) kompetensi kewirausahaan, 4) kompetensi supervisi, dan 5) kompetensi sosial”. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa setiap pimpinan atau kepala sekolah diharuskan mempunyai kompetensi yang memadai guna menjalankan kepemimpinannya secara profesional.

#### d. Keterampilan manajerial kepala sekolah

##### 1) Fungsi-fungsi manajemen

“Keterampilan sangat diperlukan oleh manajer dalam manajemen. Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang artinya melakukan” (Usman, 2002:4). Menurut Effendy (dalam Mulyono, 2010:16) bahwa “manajemen berasal dari kata kerja bahasa Inggris *to manage* yang sinonim dengan *to hand, to control, dan to guide* yang artinya mengurus, memeriksa, dan memimpin. Untuk secara singkat manajemen dapat diartikan pengurusan, pengendalian, memimpin atau membimbing”.

Manajemen pada hakikatnya dapat dipahami sebagai proses kerja sama dua orang atau lebih dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Amtu, 2011:1). Senada dengan pendapat tersebut Siagian (dalam Mulyono, 2010:18) mengatakan “manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui orang lain”. Sementara menurut The Liang Ge (1983:160) “manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok orang dan menggerakkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu”. Lebih lanjut dikatakan “manajemen merupakan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dan alam untuk mencapai tujuan”. Dengan demikian pengertian

manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) manajemen merupakan suatu proses sosial, (2) manajemen dilaksanakan dengan bantuan sumber daya, (3) manajemen dilaksanakan dengan metode kerja, (4) manajemen mengacu ke pencapaian tujuan” (Amtu, 2011:3).

Manajemen sebagai suatu proses pengelolaan sumber daya menurut Terry (dalam Mulyono, 2010:24) mempunyai empat fungsi yaitu “perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian”. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan fungsi manajemen tersebut agar kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan baik.

Fungsi pertama kepala sekolah sebagai manajer adalah menyusun perencanaan (*Planing*) untuk semua kegiatan sekolah. Mulyono (2010:25) mengatakan “perencanaan adalah proses kegiatan rasional dan sistemik dalam menentukan keputusan, kegiatan atau langkah-langkah yang akan dilaksanakan di kemudian hari dalam rangka usaha mencapai tujuan secara efisien dan efektif”. Dalam perencanaan ini dirumuskan seluruh aktivitas organisasi. Sementara menurut Sagala (2009:46) “perencanaan meliputi kegiatan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan dan berapa banyak biayanya”. Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa perencanaan itu mencakup berbagai jenis kegiatan yang meliputi : “(1) mempelajari dan meramalkan masa depan, (2) menentukan sasaran atau tujuan beserta fasilitas yang diperlukan, (3)

membuat kebijakan, (4) membuat program dan perhitungan waktu tiap kegiatan, (5) menentukan prosedur kerja, (6) menentukaan rencana anggaran” (Suryadi, 1988:71).

“Perencanaan yang dibuat oleh manajer jika dilihat dari jangka waktunya perencanaan terdiri dari perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, dan satu tahun) rencana jangka menengah yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu tiga sampai tujuh tahun dan perencanaan jangka panjang yang dibuat untuk jangka waktu delapan sampai dua puluh lima tahun” (Sagala, 2009:47). Kepala sekolah sebagai manajer harus dapat membuat perencanaan sedemikian rupa, sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik. Agar perencanaan yang dibuat tersebut dapat diterima oleh semua anggota dalam organisasi, maka kepala sekolah harus melibatkan semua bagian-bagian dalam sekolah tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Hoyle (dalam Sagala, 2009:48) berpendapat bahwa “sangat perlu bagi semua pengajar dan personil lain yang berkepentingan dengan tujuan sekolah dilibatkan dalam perencanaan, karena pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personil sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil”.

Pengorganisasian (*Organizing*), fungsi kedua yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer adalah pengorganisasian. “Pengorganisasian adalah menyusun hubungan perilaku yang efektif antarpersonalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi



dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi lingkungan yang ada guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu” Terry (dalam Mulyono, 2010:27). Dalam organisasi terdapat bagian-bagian yang perlu diberdayakan oleh manajer. Kepala sekolah sebagai manajer hendaknya perlu memahami karakteristik dan tugas-tugas setiap bagian dalam sekolah. Dengan pemahaman terhadap tugas-tugas di setiap bagian, kepala sekolah tidak mengalami kesulitan dalam melakukan pengorganisasian. Untuk itu menurut Mulyono (2010:27) dalam melakukan pengorganisasian manajer perlu melakukan langkah-langkah “(1) memahami tujuan institusional, (2) mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam mencapai tujuan institusional, (3) mengelompokkan kegiatan yang sejenis dalam satu unit kerja, (4) menetapkan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab setiap unit kerja, (5) menetapkan personil setiap unit kerja, (6) menentukan hubungan kerja antar unit kerja”.

Selanjutnya menurut Sergiovanni (dalam Sagala, 2009:50) menjelaskan ada empat syarat yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian yaitu “(1) legitimasi, (2) efisien, (3) keefektifan, dan (4) keunggulan”. Legitimasi sekolah memberikan respon dan tuntutan eksternal yaitu sekolah mampu menampilkan performansi organisasi yang dapat meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan sekolah mencapai tujuan dan melakukan tindakan melalui sasaran. Efisiensi dalam pengorganisasian pengakuan terhadap sekolah terhadap penggunaan waktu, biaya, dan sumber daya yang terbatas

dalam mencapai tujuannya. Keefektifan dalam pengorganisasian sekolah menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi, dan menentukan guru dan nonguru yang tepat dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan harga diri dan kualitas sekolah.

Penggerakan (*actuating*), penggerakan merupakan fungsi ketiga dari fungsi manajemen. Organisasi baru melaksanakan aktivitasnya, jika manajer sudah sampai fungsi ini. Menurut Davis (dalam Sagala, 2009:65) “menggerakan adalah kemampuan membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat”. Menggerakan selalu berhubungan dengan orang-orang atau bawahan untuk memberikan motivasi agar melaksanakan aktivitas dalam upaya mencapai tujuan. Kepala sekolah baru dapat menggerakan guru-guru dan tenaga kependidikan, jika terdapat kepercayaan terhadap kepala sekolah. Dalam menggerakan bawahan banyak hal yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu “memberikan motivasi, memberikan petunjuk, memberikan contoh-contoh cara mengerjakan sesuatu, menggerakan dapat juga memberikan perintah”. (Suryadi, 1988: 81-82).

Sagala (2009:65) menjelaskan “*actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari para guru dan personil lainnya di sekolah, memberi penghargaan, memimpin, memberi kompensasi, dan

memberi dukungan yang kuat agar guru dan personil sekolah melaksanakan tugas layanan belajar kepada peserta didiknya dengan penuh antusias. Karena menggerakkan itu berhubungan dengan komunikasi, maka kepala sekolah perlu menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya”.

Untuk dapat menggerakkan bawahan/guru dengan baik menurut Suryadi (1988:82) “perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut; (1). memperlakukan kerabat kerja dengan sebaik-baiknya, (2) mendorong pertumbuhan dan perkembangan bakat serta daya kreasi, (3) menanamkan dan menimbulkan hasrat untuk meningkatkan kemampuan dan bakatnya, (4) menghargai hasil karya bawahan, (5) bersikap adil dan bijaksana pada kerabat kerja, (6) memberi kesempatan untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan dan memberi bantuan untuk tujuan tersebut, (7) memberi dorongan untuk mengembangkan potensi sesuai dengan bakat masing-masing”.

Pengendalian (*controlling*), dalam melaksanakan kegiatannya kepala sekolah hendaknya melakukan pengawasan, pengawasan ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Amtu (2011:61) mengatakan “pengawasan adalah hasil dari pelaksanaan perencanaan yang biasanya dilaksanakan dengan membandingkan antara perencanaan dengan pelaksanaan sesungguhnya”. Menurut Sagala (2009:70) kegiatan pengawasan ini dilakukan agar “(1) perilaku personalia organisasi mengarah ketujuan organisasi, bukan semata-

mata ke tujuan individu, (2) agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan. Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan, membina dan pelurusan sesuatu dalam kegiatan organisasi sebagai upaya pengendalian mutu dalam arti luas”.

Pengawasan yang dilakukan merupakan pencegahan secara preventif seperti yang dijelaskan oleh Handoko (dalam Amtu, 2011:61) “ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu (1) pengawasan pendahuluan, (2) pengawasan *concurrent* dan (3) pengawasan umpan balik”. Pengawasan pendahuluan atau pengawasan *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi ,masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahapan kegiatan tertentu diselesaikan. Pengawasan *concurrent* merupakan pengawasan yang dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan umpan balik merupakan pengawasan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Hadari (1981:43) menjelaskan “pengawasan dalam administrasi pendidikan berarti kegiatan mengukur efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan”. Selanjutnya dijelaskan Hadari mengamati tingkat efektivitas maksudnya menilai tindakan/kegiatan yang telah dilakukan apakah kegiatan berjalan sesuai dengan program/perencanaan. Sedangkan mengamati tingkat efektivitas maksudnya adalah menilai tindakan/kegiatan yang telah dilakukan

---

apakah cara yang paling baik/tepat untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya.

Dengan penjelasan di atas Hadari (1981:44) menyimpulkan kegiatan “pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan evaluasi, oleh karena itu pengawasan memungkinkan dilakukannya evaluasi”. Menurut Hadari (1981:44) kegiatan pengawasan yang dapat dievaluasi sangat bermanfaat untuk: (1) memperoleh data sebagai bahan yang dapat dijadikan dasar sebagai usaha perbaikan kegiatan, (2) memperoleh cara bekerja yang paling efisien dan efektif, (3) memperoleh data tentang hambatan yang dihadapi agar dapat dikurangi dan dihindari, (4) memperoleh data yang dapat digunakan untuk pengembangan organisasi dan personil di berbagai bidang, (5) mengetahui berapa jauh tujuan dapat tercapai.

Oleh karena evaluasi akan efektif jika dilakukan secara kontinu dan menyeluruh.

Pendapat serupa disampaikan oleh Purwanto (2010:22) evaluasi sebagai fungsi administrasi pendidikan adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai di mana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Setiap kegiatan baik yang dilakukan oleh unsur pimpinan maupun oleh bawahan memerlukan adanya evaluasi. Demikian juga Siagian dalam Suharsaputra (2010:8) mencantumkan salah satu fungsi manajemen adalah evaluasi. Secara umum

tujuan evaluasi dijelaskan untuk melihat sejauh mana suatu program atau kegiatan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Sekolah sebagai organisasi pendidikan perlu dikelola dengan baik, agar seluruh perencanaan yang telah dibuat dapat terlaksana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus proaktif dalam menjalankan tugasnya dan mendorong guru dan tenaga kependidikan lainnya terlibat penuh dalam berbagai kegiatan. Dalam mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan, Wahyudi (2009:65) menganjurkan berpedoman pada “*asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakabaran dan asas integritas*”.

Sebagai manajer kepala sekolah juga perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan baik. Menurut Danim dan Khairil (2011:80) kemampuan “*kepala sekolah sebagai manajer diwujudkan dengan menyusun program, mengorganisasikan personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara unggul, untuk itu sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mendelegasikan tugas, mengalokasikan pekerjaan, menetapkan standar kualitas, memonitor hasil, mengontrol biaya dan lain-lain*”.

Sementara menurut Ellen A Benowitz (dalam Amtu, 2011:12) peran seorang manajer dikategorikan dalam tiga hal yaitu: “(1) peran interpersonal,

peran ini melibatkan proses interaksi manusia, (2) peran informasional, peran ini melibatkan proses berbagi dan menganalisis informasi, (3) peran keputusan, peran ini melibatkan peran pengambilan keputusan”.

Tidak semua orang dapat menjadi manajer yang baik, manajer membutuhkan keterampilan tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Benowitz (dalam Amtu, 2011:15) “dalam menjalankan tugasnya manajer mempunyai tiga keterampilan yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual”. Senada dengan pendapat tersebut Wahyudi (2009:68) mengemukakan “terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*) dan keterampilan teknikal (*technical skills*)”. Dubrin (dalam Wibowo,2008: 22) seorang manajer di samping mempunyai tiga keterampilan tersebut, perlu juga memiliki keterampilan lain yaitu “*dianonistic skill* dan *political skill*”.

Berkaitan dengan tiga keterampilan manajerial tersebut Katz (dalam Amtu, 2011:16) mengemukakan “keterampilan teknikal merupakan bekal bagi manajer tingkat tertentu untuk mengerjakan pekerjaan tertentu. Selain kemampuan konseptual, manajer perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut keterampilan kemanusiaan”. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah perlu mengadakan komunikasi yang persuasif dan bersahabat dengan

guru dan tenaga kependidikan lainnya. Kepala sekolah merupakan top manajer di sekolah, maka keterampilan komunikasi sangat diperlukan baik komunikasi internal dengan guru dan tenaga kependidikan maupun komunikasi eksternal.

“Keterampilan- keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, akan tetapi jenis keterampilan yang diperlukan pada tiap-tiap tingkatan manajerial berbeda” (Wahyudi, 2009:68). Katz (dalam Amtu, 2011:16) menjelaskan “keterampilan teknikal pada umumnya merupakan bekal bagi manajer tingkat yang lebih rendah”. Senada dengan pendapat tersebut Winardi dalam Wahyudi, 2009:68) menjelaskan “keterampilan teknikal sangat penting artinya pada tingkat manajemen lebih rendah, pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, keterampilan konseptual lebih diperlukan”

Di samping tiga keterampilan di atas Williams & Johnson (dalam Amtu, 2011:16) menyatakan bahwa dalam hal pengelolaan, keterampilan manajer mencakup empat aspek yaitu: “(1) mengelola kegiatan, (2) mengelola sumber daya, (3) mengelola orang, dan (4) mengelola informasi”.

“Keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai manajer yang disebutkan di atas sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, karena kepala sekolah sebagai administrator tidak dapat dilepaskan dengan kemampuan manajerial konseptual, manajerial hubungan manusia dan manajerial teknikal. Keterampilan ini sangat penting karena diperlukan untuk



keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi”. Simon (dalam Amtu, 2011:17)

a) Keterampilan Konseptual

“Keterampilan konseptual lebih banyak dipergunakan oleh manajer tingkat atas (top manajer), semakin tinggi tingkatan manajemen maka lebih banyak bekerja dengan pikiran dan sedikit sekali bekerja secara fisik, sedangkan manajemen tingkat rendah lebih banyak bekerja dengan fisik dibandingkan dengan pikiran” (Suryadi,1988:52). Senada dengan pendapat di atas Winardi (dalam Wahyudi, 2009:68) “keterampilan konseptual lebih diperlukan oleh manajemen yang lebih tinggi”.

Menurut Beton (dalam Wahyudi,2009:69) mengartikan “keterampilan konseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perubahan”.

Sementara menurut Amtu (2011:15) “keterampilan konseptual membutuhkan kemampuan untuk berfikir analitis. Keterampilan analikal memungkinkan manajer untuk memecahkan masalah pada bagian-bagian yang lebih kecil, untuk melihat hubungan antar bagian-bagian dan untuk mengenal implikasi dari setiap suatu masalah”. Pendapat lain yang hampir sama dikemukakan oleh Kadarman dan Udaya (dalam Wahyudi, 2009:69) bahwa “keterampilan konsep adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan

rencana”. Sedangkan menurut Wibowo (2008:22) “keterampilan konseptual merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks serta merumuskan konsep”.

“Lebih khusus dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektivitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis”. Otto dan Sanders (dalam Wahyudi, 2009:70). Selanjutnya dijelaskan bahwa “keterampilan konseptual ini penting bagi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dalam melaksanakan tanggung jawab manajerial, terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijaksanaan, pemecahan masalah dan dalam pengembangan program secara efektif”. Selanjutnya Wahyudi (2009:70) memberikan kesimpulan terhadap “keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijakan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan”. Untuk itu, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalah, dan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi sekolah.

Merumuskan program-program sekolah merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh sekolah karena dalam program sekolah termuat

semua rencana kegiatan sekolah. Perencanaan merupakan proses menentukan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, pedoman dan kesepakatan yang menghasilkan program-program sekolah yang terus berkembang (Sagala,2009:49).

Dalam perencanaan sekolah termuat visi dan misi sekolah. Visi sebagai sumber kekuatan yang besar, visi merupakan atribut kepemimpinan suatu organisasi yang membuat arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang (Wahyudi, 2009:20). Senada dengan pendapat di atas Quigley (dalam Wahyudi, 2009:19) mengatakan gagasan visi muncul dari pimpinan, karena visi merupakan atribut kepemimpinan suatu lembaga yang memberi arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang.

#### b) Keterampilan Hubungan Manusia

Setiap manajer akan selalu berhubungan dengan manusia baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, karena dalam organisasi selalu terdapat orang-orang yang digerakkan oleh manajer. Menurut Amtu (2011:15) “keterampilan hubungan manusia disebut juga keterampilan hubungan manusiawi, keterampilan ini menunjukkan kemampuan bekerja dengan baik dalam bekerja sama dengan orang lain”. Keterampilan manusiawi muncul di tempat kerja sebagai semangat kepercayaan diri, antusiasme dan partisipasi nyata dalam hubungan interpersonal. Aktivitas hubungan manusia ini terjadi pada setiap tingkatan manajemen. Kepala sekolah sekolah sebagai manajer

tidak terlepas dari hubungan dengan orang-orang yang berada di sekelilingnya yaitu guru dan tenaga kependidikan.

Hubungan manusia dalam organisasi sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan kinerja setiap anggota organisasi. Higgins (dalam Wahyudi, 2009:72) mengatakan “hubungan manusia merupakan semua interaksi antara dua orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan manusia pada semua interaksi yang terjadi antar orang-orang di dalam organisasi formal”. Pendapat senada diungkapkan oleh Wibowo (2008:22) bahwa “keterampilan kemanusiaan menunjukkan kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik secara individu maupun secara kelompok”. Sedangkan Sutisna (dalam Wahyudi, 2009:73) mengartikan keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah “kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan kemampuan komunikasi dua arah yang terbuka dengan personil sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru”.

Dalam menjalin hubungan manusia kepala sekolah perlu memiliki perilaku tertentu. Menurut Wahyudi (2009:73-74) perilaku hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: “(1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru, (2) menjalin komunikasi dengan guru, (3) memberi bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, (4) membangun semangat/ moral kerja guru, (5) memberi penghargaan kepada guru yang

berprestasi,(6) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah, (7) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, (8) menyelesaikan konflik di sekolah, (9) menghormati peraturan sekolah, (10) menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru”.

Hubungan manusia dalam organisasi sangat penting, karena dalam organisasi termasuk sekolah, di dalamnya terdiri dari orang-orang yang saling kerja sama. Lebih lanjut Wahyudi (2009:72) menjelaskan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama, berkomunikasi dan memahami individu di dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan unjuk kerja”. Dalam bekerja sama dengan bawahan diperlukan pemberian motivasi agar bekerja dengan sukarela dan tanpa paksaan. Motivasi merupakan dorongan yang diberikan kepada bawahan, agar mau bekerja dengan sukses (Engkoswara, 2010:209). Selanjutnya menurut Sardiman dalam Engkoswara (2010:209) menjelaskan motivasi merupakan serangkaian usaha untuk menyediakan kondisi-kondisi tertentu sehingga seseorang mau dan ingin melakukan sesuatu”.

Motivasi diperlukan untuk memberi semangat kerja, menurut Nitisemito dalam Engkoswara (2010:218) memberikan teknik motivasi sebagai berikut :

- (1) pemberian gaji yang cukup, (2) memperhatikan kebutuhan sosial, (3) sesekali menciptakan suasana santai, (4) memperhatikan harga diri, (5) menempatkan bawahan pada posisi yang tepat, (6) memberi kesempatan untuk maju, (7) memperhatikan perasaan aman untuk menghadapi masa depan, (8)

mengusahakan loyalitas, (9) mengajak bawahan untuk ikut berunding, (10) memberi insentif, (11) fasilitas yang menyenangkan.

Hubungan manusia yang efektif diwujudkan dengan melakukan komunikasi baik komunikasi lisan maupun komunikasi dalam bentuk lain. Komunikasi dalam organisasi sangat penting, karena dengan komunikasi dapat menjalin keeratan antar anggota organisasi. Amtu (2011:14) menjelaskan “bahwa dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat dan kepastian akan membuat karyawan merasa dihargai dan terbuka”. Mulyasa (2011:222) menjelaskan “upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian setiap personil dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik dan mengerjakan tugasnya dengan penuh kesadaran”.

Dalam organisasi selalu terjadi hubungan antar manusia sebagai anggota organisasi. Hubungan ini sering menimbulkan konflik yang melanda organisasi tersebut. Konflik yang terjadi dalam organisasi dapat diibaratkan sebagai pedang bermata dua (Mulyasa,2011:259), di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai. Demikian konflik yang terjadi dalam organisasi, walau kehadirannya sering menimbulkan

ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik.

Konflik menurut pandangan tradisional selalu menimbulkan pandangan negatif. Menurut Wahyudi (2009:49) kaum tradisional melihat konflik sebagai berikut: (1) adanya konflik sebagai tanda menunjukkan kelemahan manajer, (2) konflik pertanda rendahnya perhatian pada organisasi, (3) pertentangan adalah negatif dan merusak, (4) konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya, (5) konflik harus dipecahkan. Sementara menurut pandangan Robbins dalam Wahyudi (2009:49) konflik tidak dapat dihindari, dan pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat. Tugas manajer adalah mengelola tingkat konflik agar tetap fungsional.

Konflik dapat terjadi di setiap organisasi, organisasi yang maju, menunjukkan pemimpin dapat mengelola konflik dengan baik. Konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Pada umumnya konflik disebabkan oleh beberapa hal. Menurut Mulyasa (2011:261-262) konflik disebabkan oleh (1) perbedaan pendapat, (2) salah paham, (3) salah satu atau kedua belah pihak merasa dirugikan, dan (4) terlalu sensitif.

Menurut pandangan kontemporer, konflik mempunyai fungsi positif, sepanjang konflik tersebut tidak terlalu tinggi dan tidak dapat dikendalikan. Konflik mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap kegiatan organisasi tergantung pada sifat konflik dan pengelolaan yang dilakukan, demikian

Wahyudi (2009:50) menjelaskan. Akibat positif konflik menurut Mulyasa (2011:264-265) “adalah (1) menimbulkan kemampuan intropeksi diri, (2) meningkatkan kinerja, (3) pendekatan yang lebih baik, (4) mengembangkan alternatif yang lebih baik. sementara dampak negatif adalah (1) subjektif dan emosional, (2) apriori, (3) saling menjauh, (4) stress, dan (5) frustrasi.”

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan kepala sekolah untuk memahami orang-orang yang terlibat langsung maupun tidak langsung di sekolah baik pemahaman secara individu maupun secara kelompok melalui kerjasama, komunikasi, memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja dalam upaya mencapai tujuan sekolah.

#### **c) Keterampilan Teknikal**

Wibowo (2008:21) mengatakan “keterampilan teknis merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang memerlukan pengetahuan atau keahlian khusus. Keterampilan teknis lebih merupakan kemampuan pekerjaan yang bersifat psikomotorik”. “Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual dan melakukan kerja sama dengan guru, juga harus mampu melaksanakan kegiatan teknikal yang pekerjaan praktis. Keterampilan ini memerlukan kemampuan atau keahlian khusus untuk melakukan tugas-tugas tertentu” (Amtu, 2011:15). GR. Terry (dalam Wahyudi, 2009:75) berpendapat bahwa “keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik, keterampilan



teknikal memungkinkan orang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus”. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko (dalam Wahyudi, 2009:73) bahwa “keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu”.

Terkait keterampilan teknis dalam bidang pendidikan, Carver ( dalam Wahyudi, 2009:73) mengemukakan bahwa keterampilan teknis dalam bidang pendidikan adalah “kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan”. Sementara menurut Wahyudi (2009:74) “keterampilan teknis yang diperlukan oleh kepala sekolah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara mengelola kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan program pembelajaran, teknik-teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta teknik mengarahkan dan membina guru di sekolah”. Dari uraian di atas dapat dikatakan keterampilan teknis yang diperlukan oleh kepala sekolah adalah keterampilan yang berhubungan dengan teknik pengelolaan kurikulum, teknik pengelolaan siswa, teknik pengelolaan sarana dan prasarana sekolah, teknik pengelolaan guru dan tenaga kependidikan di sekolah dan teknik pengelolaan hubungan dengan masyarakat.

Sementara menurut Sutisna (dalam Wahyudi, 2009:75-76). Keterampilan teknis merupakan keterampilan kepala sekolah dalam melaksanakan menjalankan supervisi kepada guru, mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran, mengelola program evaluasi siswa, mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, membantu guru dalam perbaikan program pengajaran, membantu guru dalam mendiagnoksis kesulitan belajar peserta didik, mengatur dan mengawasi tata tertip peserta didik, menyusun anggaran pendapatan belanja sekolah dan menjalankan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Supervisi guru merupakan tanggung jawab kepala sekolah untuk mengetahui proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. “Kepala sekolah sebelum melaksanakan supervisi kelas hendaknya membuat program pelaksanaan supervisi, karena merumuskan supervisi sebagai pelayanan khusus menyangkut perbaikan proses belajar mengajar” (Adam dan Dickey dalam Danim dan Khairi, 2011:153). Lebih lanjut dijelaskan oleh Adam dan Dickey, supervisi merupakan program berencana untuk memperbaiki pengajaran yang pada hakikatnya adalah perbaikan belajar dan mengajar.

Supervisi guru dilakukan dengan tujuan memberi bantuan teknis dan bimbingan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Menurut Danim dan Khairil (2011:157) tujuan supervisi pembelajaran adalah:

(1) membantu guru membangkitkan intuisi dan seni dalam proses pembelajaran, (2) membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan, (3) membantu guru memahami esensi layanan pembelajaran, (4) membantu guru memahami peran dan fungsinya, (5) membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, (6) meningkatkan kualitas pembelajaran, (7) menyediakan sebuah sistem yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran, dan (8) sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi kepala sekolah.

Berdasarkan Permendiknas RI No 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah/Madrasah dijabarkan tentang kompetensi kepala sekolah, salah satu kompetensi kepala sekolah adalah dimensi kompetensi manajerial. Dalam dimensi kompetensi manajerial tersebut termuat kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, antara lain melakukan monitoring, evaluasi dan melaporkan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat serta merencanakan tindak lanjutnya. Secara jelas disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tersebut bahwa kepala sekolah harus mempunyai keterampilan melakukan evaluasi terhadap program-program termasuk evaluasi program pengajaran guru. Dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dijadikan sebagai bahan untuk perbaikan dan bimbingan lebih lanjut.

Keterkaitan antara evaluasi dan bimbingan tidak dapat dipisahkan, evaluasi merupakan bagian dari fungsi manajemen dimana kepala sekolah sebagai manajer harus melakukan evaluasi terhadap program-program sekolah. Sementara bimbingan merupakan tugas kepala sekolah sebagai *educator*. Ngilim Purwanto (2010:120-121) menjelaskan bimbingan terhadap guru merupakan bagian teknik-teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan bimbingan terhadap guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dalam proses bimbingan dan konseling, membimbing guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum yang mencakup (1) menyusun program semester dan program tahunan, (2) menyusun program satuan pelajaran, dan (3) mengorganisasi kegiatan pengelolaan kelas, (4) melaksanakan teknik evaluasi pengajaran atau belajar siswa, (5) menggunakan media dan sumber dalam proses pembelajaran, (6) mengorganisasi kegiatan ekstrakurikuler, dan sebagainya.

Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan kegiatan sebagai manajer, supervisi kelas, evaluasi program pengajaran guru, mengelola program evaluasi belajar siswa, membimbing guru dalam analisis hasil evaluasi dan proses bimbingan konseling merupakan bagian dari keterampilan teknis yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah.

### 3. Persepsi

#### a. Pengertian persepsi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:1061) dikatakan persepsi merupakan tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu. Tanggapan tersebut menunjukkan suatu respon seseorang terhadap stimulus yang diterima. Tanggapan seseorang terhadap stimulus yang diterima berbeda ragam terhadap satu jenis stimulus. Seseorang dalam menanggapi sesuatu, sebenarnya merupakan suatu proses berfikir yang dilakukan orang tersebut terhadap stimulus yang diterima. Untuk itu dalam Ensiklopedia Indonesia (1991:1269) menjelaskan “persepsi juga dapat dikatakan proses mental yang menghasilkan bayangan pada individu, sehingga dapat mengenal sesuatu objek dengan asosiasi pada suatu ingatan tertentu, baik secara indera penglihatan, indera peraba dan lain sebagainya sehingga bayangan itu dapat disadarinya”

Sedangkan dalam Chaplin (2006:358) dalam Kamus Lengkap Psikologi menjelaskan persepsi adalah (1) proses mengetahui atau mengenali objek dan kejadian objektif dengan bantuan indera, (2) kesadaran dari proses-proses organis, (3) satu kelompok penginderaan dengan penambahan arti-arti yang berasal dari pengalaman masa lalu. (4) variabel yang menghalangi atau ikut campur tangan berasal dari kemampuan organisasi untuk melakukan perbedaan diantara perangsang-perangsang, (5) kesadaran intuitif mengenai kebenaran langsung atau keyakinan yang serta merta mengenai sesuatu.

Sementara Desiderato (dalam Rakmat, 1996:51) menjelaskan persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan penafsiran pesan. Sedangkan menurut Walgito (2003:69) persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan yaitu merupakan proses yang diterima stimulus oleh individu melalui alat indera. Menurut Moskowitz dan Oger (dalam Walgito, 2003:54) mengatakan persepsi merupakan proses yang integrasi dari individu terhadap stimulus yang diterima.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan persepsi merupakan suatu tanggapan, tafsiran dan penilaian atau kesan seseorang terhadap suatu objek atau stimulus yang diterima.

#### b. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Penerimaan atau tanggapan seseorang terhadap suatu stimulus atau objek belum tentu sama. Perbedaan ini ditentukan bukan hanya pada stimulusnya, tetapi dipengaruhi juga oleh latar belakang keadaan stimulus tersebut. Menurut Walgito (2003:70) faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah (1) objek yang dipersiapkan, objek menimbulkan stimulus tertentu, stimulus dapat datang dari dalam diri individu yang bersangkutan maupun datang dari luar individu yang langsung mengenai syaraf yang bekerja sebagai reseptor, (2) alat indera, syaraf dan susunan syaraf, alat indera atau reseptor merupakan alat untuk menerima stimulus, saraf sensori sebagai alat perumus stimulus yang diterima alat indera kepusat susunan syaraf sebagai pusat kesadaran (otak), (3) perhatian merupakan

langkah pertama sebagai suatu persiapan dalam rangka mengadakan persepsi. Perhatian merupakan pemusatan konsentrasi dari seluruh aktivitas yang ditujukan kepada objek.

Menurut Rindu (2011) dalam (<http://www.duniapsikologi.com> diambil tanggal 15 Februari 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu “faktor internal dan faktor eksternal”. Faktor tersebut secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Faktor Internal merupakan faktor yang terdapat dalam diri individu yaitu:
  - (a) Fisiologis, informasi masuk melalui alat indera, selanjutnya informasi yang diperoleh ini akan mempengaruhi dan melengkapi usaha untuk memberikan arti terhadap lingkungan sekitarnya. Kapasitas indera untuk mempersepsi pada tiap orang berbeda-beda sehingga interpretasi terhadap lingkungan juga dapat berbeda.
  - (b) Perhatian, individu memerlukan sejumlah energi yang dikeluarkan untuk memperhatikan atau memfokuskan pada bentuk fisik dan fasilitas mental yang ada pada suatu objek. Energi setiap orang berbeda, sehingga perhatian seseorang terhadap objek juga berbeda dan hasil ini akan mempengaruhi persepsi terhadap suatu objek.
  - (c) Minat, persepsi terhadap suatu objek bervariasi tergantung pada seberapa banyak energi atau *perceptual vigilance* yang digerakkan untuk mempersepsi. *perceptual vigilance* merupakan kecenderungan

seseorang untuk memperhatikan tipe tertentu dari stimulus atau dapat dikatakan minat.

- (d) Kebutuhan yang searah, faktor ini dapat dilihat dari bagaimana kuatnya seseorang individu mencari objek-objek atau pesan yang dapat memberikan jawaban sesuai dengan dirinya,
  - (e) Pengalaman dan ingatan, pengalaman dapat dikatakan tergantung pada ingatan dalam arti sejauh mana seseorang dapat mengingat kejadian-kejadian lampau untuk mengetahui suatu rangsangan dalam pengertian luas.
  - (f) Suasana hati, keadaan emosi mempengaruhi perilaku seseorang, suasana ini menunjukkan bagaimana perasaan seseorang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang dalam menerima, beraksi dan mengingat.
- (2) Faktor eksternal, merupakan karakteristik dari lingkungan dan objek-objek yang terlibat di dalamnya. Elemen-elemen tersebut dapat mengubah sudut pandang seseorang terhadap dunia sekitarnya dan mempengaruhi bagaimana seseorang merasakannya atau menerimanya. Sementara itu faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi persepsi adalah :
- (a) Ukuran dan penempatan dari objek atau stimulus, faktor ini menyatakan bahwa semakin besar hubungan suatu objek, maka semakin mudah untuk dipahami. Bentuk ini akan mempengaruhi persepsi individu dan dengan



melihat bentuk ukuran suatu obyek individu akan mudah untuk perhatian pada gilirannya membentuk persepsi.

- (b) Warna dari objek-objek, objek-objek yang mempunyai cahaya lebih banyak, akan lebih mudah dipahami (*to be perceived*) dibandingkan dengan yang sedikit.
- (c) Keunikan dan kontrasan stimulus, stimulus luar yang penampilannya dengan latar belakang dan sekelilingnya yang sama sekali di luar sangkaan individu yang lain akan banyak menarik perhatian.
- (d) Intensitas dan kekuatan dari stimulus, stimulus dari luar akan memberi makna lebih bila lebih sering diperhatikan dibandingkan dengan yang hanya sekali dilihat. Kekuatan dari stimulus merupakan daya dari suatu objek yang bisa mempengaruhi persepsi.
- (e) *Motion* atau gerakan, individu akan banyak memberikan perhatian terhadap objek yang memberikan gerakan dalam jangkauan pandangan dibandingkan objek yang diam.

#### 4. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah

Guru merupakan tenaga pendidik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan menengah (Suharsaputra, 2010:177). Sementara dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 tahun 2005 Bab 1 pasal 1 dijelaskan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan

menengah”. Dari pengertian di atas terlihat bahwa guru mempunyai tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik. “Dengan demikian peran guru menurut Suharsaputra (2010:178) sangat dominan dalam membentuk peserta didik menjadi manusia yang berkualitas.”

“Sementara kepala sekolah sebenarnya guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah”. (Danim dan Khairil 2011:5). Menurut Sagala (2009:88) “kepala sekolah merupakan orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal mencapai tujuan”. Agar dapat menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah, kepala sekolah hendaknya mempunyai kompetensi atau keterampilan yang memadai. Salah satu kompetensi atau keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi atau keterampilan manajerial. Dengan keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah, kepala sekolah dapat menggerakkan seluruh potensi yang ada di sekolah.

Keterampilan manajerial meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Dengan keterampilan konseptual kepala sekolah dapat melakukan pembuatan perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijaksanaan, pemecahan masalah, dan dalam pengembangan program secara efektif (Otto dan Sanders dalam Wahyudi, 2009:70).

Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dapat menjalin hubungan dengan guru, menjalin komunikasi dengan guru, memberi bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, membangun semangat kerja, memberi penghargaan kepada guru, menyelesaikan segala permasalahan di sekolah, mengikutsertakan guru dalam mengambil keputusan menyelesaikan konflik di sekolah, menghormati peraturan sekolah, menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru (Wahyudi,2009:73-74).

Sementara keterampilan teknis merupakan keterampilan kepala sekolah dalam melaksanakan menjalankan supervisi kepada guru, mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru, membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran, mengelola program evaluasi siswa, mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran, membantu guru dalam perbaikan program pengajaran, membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik, mengatur dan mengawasi tata tertib peserta didik, menyusun anggaran pendapatan belanja sekolah dan menjalankan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya (Sutisna dalam Wahyudi, 2009:75-76).

Dari uraian di atas antara guru dan kepala sekolah tidak dapat dipisahkan. Guru merupakan orang-orang yang digerakkan dan diajak kerja sama oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan demikian guru akan memberikan respon atau tanggapan terhadap stimulus yang diberikan oleh kepala sekolah. Sementara kepala sekolah merupakan pimpinan yang mempengaruhi guru dalam melaksanakan peran dan tugas guru. Dengan adanya stimulus dari

kepala sekolah, maka guru akan merespon stimulus yang diberikan oleh kepala sekolah tersebut. Karena fisiologis, perhatian, minat, pengalaman dan suasana hati dari masing-masing guru berbeda, maka dengan stimulus dari kepala sekolah akan memberikan persepsi yang berbeda.

Jadi yang dimaksud dengan persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah adalah tanggapan, pandangan atau penilaian guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya sekolah khususnya guru dan staf dalam mendukung seluruh proses kegiatan di sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **B. Kerangka Berfikir**

Dalam penelitian ini berhubungan dengan persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di Kecamatan Sintang. Dasar pemikiran awal adalah bahwa setiap kepala sekolah mempunyai kompetensi atau keterampilan dalam menjalankan kegiatan di sekolah.

Setiap kepala sekolah mempunyai cara dan kemampuan yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinan. Perbedaan tersebut tergantung pada tingkat pendidikan, pengalaman, kompetensi, pemahaman terhadap bawahan dan situasi serta kondisi yang dihadapinya. Tingkat pendidikan, pengalaman, kompetensi, pemahaman terhadap bawahan dan situasi serta kondisi tersebut sangat mempengaruhi keterampilan manajerial kepala sekolah. Keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan

keterampilan teknis (Wahyudi, 2009:67) yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, merupakan stimulus yang langsung mempengaruhi persepsi guru.

Keterampilan konseptual sebagai keterampilan pertama yang harus dikuasai oleh kepala sekolah mencakup pembuatan perencanaan secara menyeluruh diantaranya mencakup perencanaan proses pembelajaran, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan, perencanaan sarana dan prasarana, perencanaan pengelolaan, perencanaan pembiayaan dan perencanaan penilaian dan supervisi.

Keterampilan yang kedua adalah keterampilan hubungan manusia, keterampilan ini harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalin kerjasama dengan guru yang didalamnya termasuk memberikan motivasi dan kesejahteraan. Karena dengan pendekatan kemanusiaan akan memberikan suatu kerja yang konstruktif. Keterampilan yang ketiga adalah keterampilan teknis, keterampilan ini kepala sekolah punya kewajiban untuk melaksanakan bimbingan, baik bimbingan dalam proses pembelajaran maupun bimbingan administrasi sekolah.

Dari uraian di atas, bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah yang terdiri dari keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis sebagai stimulus kepada guru, guru akan memberikan persepsi atas stimulus tersebut.



Bagan 2.1. Kerangka Berfikir Penelitian

### C. Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Persepsi Guru

Yang dimaksud dengan persepsi dalam penelitian ini adalah tanggapan, tafsiran penilaian penilaian guru terhadap keterampilan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam mengelola sumber daya sekolah, khususnya guru dan staf dalam mendukung seluruh proses kegiatan di sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Kepala Sekolah**

Yang dimaksud kepala sekolah dalam penelitian ini adalah pimpinan SMA swasta di kecamatan Sintang

## **3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Keterampilan manajerial kepala sekolah adalah “kemampuan dan keahlian yang dimiliki kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam mengelola tugas-tugas sekolah. Keterampilan manajerial meliputi; keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis” Benowitz (2001) dan Wahyudi (2009).

- a. Keterampilan konseptual adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki kepala sekolah dalam merencanakan, yang meliputi: Merumuskan program sekolah, Merumuskan visi dan misi, Menyusun program kurikulum, Menyusun program supervisi kelas, dan Melakukan pengembangan program
- b. Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki kepala sekolah untuk menjalin hubungan kerjasama, yang meliputi Menjalin kerjasama dengan guru, Memotivasi kerja guru, Menjalin komunikasi, Melibatkan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, Memperhatikan kesejahteraan guru, Menyelesaikan konflik di sekolah
- c. Keterampilan teknis ialah kemampuan kepala sekolah dalam membimbing guru yang meliputi: Menjalankan supervisi guru di kelas, Mengevaluasi program pengajaran guru, Mengelola program evaluasi belajar siswa,

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

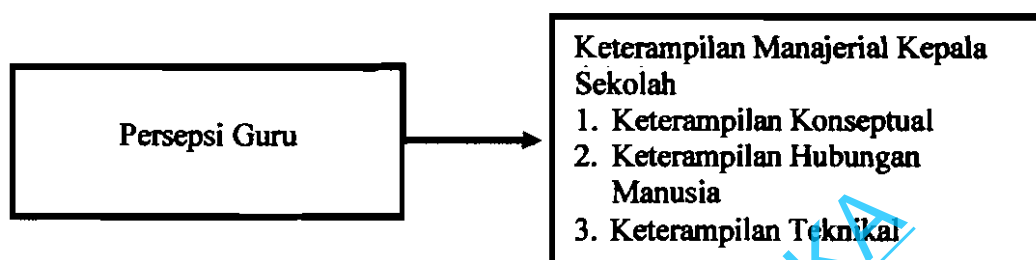
#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian survei disini bukan untuk mengungkap hubungan antar variabel, tetapi untuk mengetahui persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah. Yang dimaksud persepsi disini adalah tanggapan, tafsiran dan penilaian guru terhadap kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan manajerial di SMA swasta di kecamatan sintang khususnya Panca Setya dan SMA Imanuel Sintang.

Peneliti menggunakan persepsi karena, setiap objek atau stimulus yang diterima oleh seseorang akan mendapat tanggapan yang berbeda dari orang tersebut. Perbedaan ini disebabkan oleh berbagai faktor, faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri orang tersebut maupun berasal dari luar orang yang bersangkutan. Faktor yang berasal dari dalam diri orang tersebut sering disebut faktor internal dan faktor yang dari luar disebut faktor eksternal. Faktor internal dan faktor eksternal inilah yang menimbulkan persepsi terhadap stimulus mempunyai tanggapan yang berbeda dari setiap individu.



Desain penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Desain Penelitian

Agar lebih jelas dapat dibuat kisi-kisi variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.1 : Kisi-Kisi Variabel, Indikator dan Alat Pengumpulan Data Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Benowitz,2001)	Indikator	Alat Pengumpul Data
Keterampilan Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merumuskan program sekolah</li> <li>• Merumuskan visi</li> <li>• Menyusun program kurikulum</li> <li>• Menyusun program supervisi kelas</li> <li>• Melakukan pengembangan program</li> </ul>	Angket/ Kuesioner
Keterampilan Hubungan Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalin kerjasama dengan guru</li> <li>• Memotivasi kerja guru</li> <li>• Menjalin komunikasi</li> <li>• Melibatkan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan</li> <li>• Memperhatikan kesejahteraan guru</li> <li>• Menyelesaikan konflik di sekolah</li> </ul>	Angket/ Kuesioner

Keterampilan Teknis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalankan supervisi guru di kelas</li> <li>• Mengevaluasi program pengajaran guru</li> <li>• Mengelola program evaluasi belajar siswa</li> <li>• Membimbing guru dalam analisis hasil evaluasi</li> <li>• Membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling</li> </ul>	Angket/ Kuesioner
---------------------	--	----------------------

Tabel: 3.1 Kisi-Kisi Variabel, Indikator dan Alat Pengumpulan Data

### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang dijadikan tempat penelitian adalah SMA swasta di Kecamatan Sintang, secara khusus SMA Panca Setya Sintang Jalan Imam Bonjol Nomor 59 dan SMA Imanuel Sintang Jalan Teluk Menyurai Kelurahan Tanjung Puri, Kecamatan Sintang, Provinsi Kalimantan Barat. Alasan dilakukan penelitian di SMA Panca Setya dan SMA Imanuel Sintang adalah: (1) Menurut pengamatan awal kedua sekolah tersebut merupakan sekolah swasta yang dikelola dengan baik. (2) Sebagaimana guru di dua sekolah tersebut sudah bersertifikasi. (3) Merupakan sekolah swasta yang memiliki murid terbesar di kota Sintang. (4) Sekolah tersebut sudah terakreditasi, masing-masing terakreditasi A dan B. penelitian ini dilaksanakan tanggal 16 Januari 2012 sampai tanggal 10 Maret 2012

### **C. Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009:61). Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh guru di SMA Panca Setya Sintang dan SMA Imanuel Sintang.

#### **2. Sampel**

Penarikan jumlah sampel dalam penelitian ini, digunakan dengan menggunakan metode *proportionate random sampling* yaitu suatu metode penarikan sampel dimana suatu populasi dianggap heterogen menurut suatu karakteristik tertentu terlebih dahulu dikelompokkan dalam beberapa subsampel yang relatif homogen. Banyaknya sampel yang akan diambil sebanyak 50 orang guru; penetapan sampel sejumlah tersebut berdasarkan pendapat Gay (Umar, 2001:79), bahwa ukuran minimal sampel yang dapat diterima sebanyak 30 responden. Untuk itu diambil sampel pada SMA Panca Setya Sintang guru sebanyak 25 orang guru dan pada SMA Imanuel Sintang guru sebanyak 25 sehingga jumlah sampel seluruhnya adalah 50 responden.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Kuesioner; suatu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan serangkaian daftar pertanyaan dengan alternative jawaban kepada responden yaitu dewan guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Panca Setya dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Imanuel Sintang untuk dijawab.
2. Observasi, merupakan cara atau teknik pengumpulan data data dengan mengamati secara langsung terhadap pelaksanaan kegiatan manajerial di SMA Panca Setya dan SMA Imanuel Sintang

#### **E. Alat Pengumpul Data**

Sesuai dengan teknik pengumpulan data tersebut di atas maka alat pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Angket; suatu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut untuk memperoleh data.
2. Observasi, pengamatan untuk memperoleh data awal sebagai bahan untuk mengetahui permasalahan yang ada di SMA Panca Setya dan SMA Imanuel Sintang.

#### **F. Prosedur Pengumpulan Data**

Pada tahap prapenelitian, dilakukan observasi guna memperoleh gambaran awal tentang SMA Panca Setya dan SMA Imanuel Sintang. Gambaran awal ini digunakan untuk menetapkan masalah yang akan diteliti. Untuk memperoleh data,

digunakan angket yang diberikan kepada responden, dengan harapan responden memberikan respon dengan cara memilih salah satu dari alternatif jawaban yang tersedia. Jawaban setiap butir pertanyaan berpedoman pada skala likert dengan skor sebagai berikut:

Untuk Keterampilan Manajerial kepala sekolah menggunakan alternative jawaban:

- 1 = Rendah (R)
- 2 = Cukup (C)
- 3 = Tinggi (T)
- 4 = Tinggi Sekali (ST)

#### G. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran tersebut digunakan untuk mengukur. Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dengan pilihan jawaban 1, 2, 3 dan 4. Berdasarkan skala tersebut maka dihitung butir perolehan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* (Burhan Nugiantoro, Marzuki, 2002:318) dengan rumus sebagai berikut:

$$R_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

**Keterangan:**

**R<sub>xy</sub>** = Koefisien korelasi product moment

**X** = Skor masing masing butir

**Y** = Skor total

**N** = Jumlah Responden yang diuji coba

Untuk menguji skor butir instrumen dengan skor total dengan menggunakan rumus di atas, dimana skor total adalah skor untuk semua butir instrumen sebanyak 12 butir. Kriteria untuk pengujian suatu butir pernyataan dikatakan valid atau sah apabila koefisien korelasi product moment pearson (r hitung) berharga positif dan sama atau lebih besar dari r tabel dengan taraf signifikansi 5 %. Jika instrumen butir tidak valid, maka instrumen tersebut tidak dapat digunakan dan diganti. Dalam uji coba ini, instrumen diuji cobakan kepada 30 responden yang memiliki karakteristik sama dengan responden penelitian. Hasil uji coba tersebut dikonsultasikan pada r tabel dengan nilai 0.361 pada taraf signifikansi 5 %. Jika hasil perhitungan (r hitung) lebih besar dari r tabel, maka instrumen tersebut dikatakan valid, jika hasil perhitungan (r hitung) lebih kecil dari r tabel, maka instrumen butir tidak valid.

Berdasarkan hasil uji coba instrumen keterampilan manajemen kepala sekolah dengan menggunakan rumus *Product Moment Pearson* dengan bantuan program Microsoft office Excel secara lengkap dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3: Uji Validitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No Pernyataan	R – hitung	r- tabel	Keterangan
1	0,367	0,361	Valid
2	0,438	0,361	Valid
3	0,378	0,361	Valid
4	0,375	0,361	Valid
5	0,393	0,361	Valid
6	0,466	0,361	Valid
7	0,451	0,361	Valid
8	0,458	0,361	Valid
9	0,495	0,361	Valid
10	0,577	0,361	Valid
11	0,409	0,361	Valid
12	0,442	0,361	Valid
13	0,485	0,361	Valid
14	0,375	0,361	Valid
15	0,384	0,361	Valid
16	0,435	0,361	Valid

Sumber: Diolah dari data primer.

Dari hasil perhitungan validitas butir instrumen Keterampilan Manajemen Kepala Sekolah di atas pada taraf signifikansi 5 %, dengan  $n = 30$  dan  $r\text{-tabel} = 0.361$  pernyataan yang berjumlah 16 semuanya menunjukkan valid.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran itu diulang dua kali atau lebih. Uji reliabilitas atas setiap butir pernyataan angkat dilakukan dengan menggunakan teknik uji ulang (*Test Retest*) dengan rumus :

$$R = \frac{\sum X' Y'}{\sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}} \quad \text{Pearson Product Moment Corelation}$$

(dalam Sugiono, 2009:354)

Keterangan :

- R = Koefisien korelasi
- X = Hasil Uji I
- Y = Hasil Uji II
- X' = Deviasi dari hasil uji I (X-meanX)
- Y' = Deviasi dari hasil uji II (Y-meanY)

Pada test retest kuesioner yang sama diujikan kepada responden sebanyak dua kali dengan jarak waktu yang tidak terlalu lama. Kemudian dihitung korelasinya dengan Spearman correlation. Selanjutnya ditentukan besar korelasi yang terjadi dengan tabel konversi sebagai berikut:

- 0,81 – 1      korelasi sangat kuat
- 0,61 – 0,80    korelasi kuat
- 0,41 – 0,60    korelasi sedang
- 0,21 – 0,40    korelasi rendah
- 0,0 – 0,20     korelasi sangat rendah.



Berdasarkan perhitungan reliabilitas instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru, diketahui reliabilitas instrumen keterampilan manajerial kepala sekolah adalah 0,68. Hasil tersebut dikonsultasikan dengan tabel skala korelasi di atas menunjukkan korelasi yang kuat. Perhitungan reliabilitas instrumen dapat dilihat pada lampiran.

#### **H. Prosedur Analisis Data**

Setelah diperoleh data, maka dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh tersebut. Pada penelitian ini akan dilakukan analisis statistik deskriptif, analisis ini memberikan informasi mengenai data yang diperoleh agar lebih bermakna dan komunikatif dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. **Klasifikasi data,**

Setelah data diperoleh, dilakukan pengelompokan data berdasarkan keperluan penelitian. Data dikelompokkan sesuai dengan karakteristik data dan jawaban responden.

2. **Tabulasi data.**

Setelah data dikelompokkan berdasarkan karakteristiknya, kemudian dilakukan tabulasi data untuk mengetahui berapa banyak responden yang merespon terhadap setiap pernyataan dalam angket.

---

3. Analisis statistik deskriptif dengan menggunakan perhitungan statistik sederhana yaitu statistik persentase, statistik ukuran kecenderungan sentral rata-rata dan median.
4. Interpretasi data sesuai dengan perhitungan statistik sederhana.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Responden

##### 1. Gambaran umum objek penelitian

Dalam penelitian ini, objek penelitian menggunakan dua SMA Swasta di Kecamatan Sintang yaitu SMA Panca Setya Sintang dan SMA Immanuel Sintang berikut ini merupakan profil masing-masing sekolah.

##### a. SMA Panca Setya Sintang

SMA Panca Setya Sintang berdiri pada tanggal 7 Mei 1981, dengan keputusan Kanwil Depdikbud Propinsi Kalimantan Barat, nomor 3713/L.14/R.1981 merupakan sekolah swasta unggulan, hal ini dibuktikan dengan status SMA Panca Setya Sintang yang terakreditasi A dari Badan Akreditasi Sekolah (BAS), Kep. Sidang BAS Prov. Kal-Bar nomor Ma 004945 13.00Ma.0024.07 tanggal 30 Maret 2007.

SMA Panca Setya Sintang dikelola oleh Yayasan Badan Sarana Untuk Kemajuan Masyarakat (SUKMA), dengan luas tanah 3.947 m<sup>2</sup>, jumlah guru 35 orang, pegawai 6 orang dan dengan jumlah siswa pada tahun ajaran 2010-2011 adalah 661 siswa dan pada tahun 2011-2012 berjumlah 708 siswa. Beralamat di Jalan Imam Bonjol No. 59 Tanjung Puri, Sintang. Waktu penyelenggaraan pembelajaran dilakukan pada pagi hari pukul 07.00 s/d 12.45 wib.

### b. SMA Imanuel Sintang

SMA Imanuel Sintang merupakan salah satu SMA swasta di Sintang, yang didirikan oleh Yayasan Persekutuan Perkabaran Injil Indonesia sejak tahun 1985, dengan luas tanah 9,469 m<sup>2</sup>, yang beralamatkan di jalan Pangeran Kuning, Teluk Menyurai, Kelurahan Tanjung Puri, Kecamatan Sintang.

Waktu penyelenggaraan pembelajaran pada pagi hari pukul 07.00 s/d 12.45 WIB, dengan jumlah guru 25 orang, pegawai 2 orang dan jumlah siswa pada tahun ajaran 2010-2011 adalah 223 siswa dan pada tahun 2011-2012 adalah 253 siswa. Dengan status akreditasi Terakreditasi (Diakui) oleh Direktur Jendral Pendidikan Menengah, Nomor 17/KEP/1986.

### 2. Karakteristik responden

Karakteristik responden dalam hal ini dianalisis berdasarkan jenis kelamin, lama kerja, usia dan pendidikan.

#### a. Jenis kelamin

Hasil analisis data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	18	36
Perempuan	32	64
Jumlah	50	100

Sumber : diolah dari data primer (angket)

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden penelitian berjenis kelamin laki-laki 18 orang atau 36 % sedangkan perempuan sebanyak 32 orang atau 64 %. Jadi responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan.

#### b. Lama bekerja

Berdasarkan lama bekerja, maka responden baik di SMA Panca Setya Sintang maupun di SMA Imanuel Sintang sangat bervariasi. Hasil analisis data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1 – 5 tahun	7	14
6 – 10 tahun	17	34
11 – 15 tahun	13	26
16 – 20 tahun	8	16
> 20 tahun	6	12
Jumlah	50	100

Sumber : diolah dari data primer (angket)

Dari Tabel 4.2 di atas dapat diidentifikasi bahwa masa kerja responden lama kerja paling banyak 6 sampai dengan 10 tahun atau 34 %. Sementara yang mempunyai pengalaman mengajar 11 – 15 tahun 13 orang atau 26 %. Sedangkan responden yang lama kerjanya di atas 20 tahun sebanyak 6 orang atau 12 %. Dengan demikian dapat dikatakan lama mengajar responden di SMA Kecamatan Sintang sudah cukup lama.

### c. Usia

Berdasarkan usia peneliti membagi menjadi 4 kelompok usia yaitu usia yang kurang 25 tahun, 25-35 tahun, 36-45 tahun, dan lebih dari 45 tahun. Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 25 tahun	7	14
25 – 35 tahun	25	50
36 – 45 tahun	13	26
> 45 tahun	5	10
Jumlah	50	100

Sumber ; diolah dari data primer (*angket*)

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diidentifikasi bahwa responden didominasi usia 25-35 tahun, masing-masing berjumlah 25 atau 50 %, selanjutnya yang berusia 36 – 45 tahun 13 orang atau 26 %. Sementara responden yang berusia kurang dari 25 tahun adalah 7 orang atau 14 % dan responden yang berusia di atas 45 tahun adalah 5 orang atau 10 %. Sehingga penelitian ini didominasi oleh responden usia 25 sampai 45 tahun, dimana usia ini merupakan usia produktif.

### d. Pendidikan

Berdasarkan pendidikan responden, dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu responden yang berpendidikan Akademi atau setingkat Diploma III (D III), Responden pendidikan S1 dan responden yang berpendidikan S2. Hasil analisis data karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
Akademi (DIII)	8	16
Strata 1 (S1)	40	80
Strata 2 (S2)	2	4
Jumlah	50	100

Sumber : diolah dari data primer (Angket)

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diidentifikasi bahwa responden didominasi oleh yang berpendidikan S1 yaitu 40 orang atau 80 %. Responden yang berpendidikan Akademi atau (DIII) berjumlah 8 orang atau 16 % dan responden yang berpendidikan S2 berjumlah 2 orang atau 4 %.

## B. Analisis Statistik Deskriptif

### 1. Keterampilan manajerial kepala sekolah

Pada variabel keterampilan manajerial kepala sekolah data yang diperlukan diperoleh melalui tiga keterampilan yaitu keterampilan konseptual yang mempunyai lima indikator, keterampilan hubungan manusia yang mempunyai enam indikator, dan keterampilan teknis yang mempunyai lima indikator. Sehingga jumlah indikator dari variabel keterampilan manajerial kepala sekolah adalah 16 butir pernyataan. Dari setiap butir pernyataan disediakan 4 alternatif jawaban yang diberi skor 1 sampai dengan 4 yaitu:

1 = Rendah (R).

2 = Cukup (C).

3 = Tinggi (T).

4 = Sangat Tinggi (ST).

Skor maksimal yang dapat dicapai adalah  $4 \times 16 = 64$ , sedangkan skor minimal adalah  $1 \times 16 = 16$ .

Dari hasil skor penelitian, maka variabel keterampilan manajerial kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Keterampilan konseptual

Dari hasil penelitian subvariabel keterampilan konseptual yang terdiri dari lima indikator, dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5 Keterampilan Konseptual

Indikator	Skor dan Jumlah Responden				Jumlah	Persentase				Jumlah
	1	2	3	4		1	2	3	4	
1	-	6	41	3	50	-	12	82	6	100
2	-	1	37	12	50	-	2	74	24	100
3	-	6	16	28	50	-	12	32	56	100
4	-	1	30	13	50	-	4	70	26	100
5	-	10	35	5	50	-	20	70	10	100
Jumlah	-	25	164	61	250					

Sumber : diolah dari data primer pernyataan angket nomor 1, 2, 3, 4, dan 5

Keterangan : Indikator :

1. Merumuskan program sekolah
2. Merumuskan visi dan misi sekolah
3. Melakukan pengorganisasian
4. Menyusus program supervisi
5. Melakukan pengembangan program



Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui tanggapan responden tentang keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang adalah kepala sekolah dalam merumuskan program sekolah cukup tinggi hal ini terlihat dari 50 responden 41 orang atau 82 % mengatakan tinggi, 6 orang atau 12 % mengatakan cukup, sedangkan responden yang memberikan respon tinggi hanya 3 orang atau 6 %. Dengan demikian persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam merumuskan program sekolah dikatakan tinggi.

Dalam merumuskan visi dan misi sekolah, kepala sekolah masih tergolong tinggi karena responden yang memberikan respon tinggi sebanyak 37 orang atau 74 %, sementara yang memberikan respon cukup hanya 1 orang atau 2 %. Sedangkan responden yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 12 orang atau 24 %.

Keterampilan kepala sekolah dalam melakukan pengorganisasian sekolah masih tergolong tinggi dan sangat tinggi, hal ini terlihat dari perolehan skor jawaban responden yang memberikan respon tinggi sebanyak 16 orang atau 32 %, sedangkan yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 28 orang atau 56 %, sementara yang memberikan respon cukup 6 orang atau 12 %.

Kepala sekolah dalam menyusun program supervisi kelas masih tergolong tinggi, hal ini ditunjukkan bahwa dari 50 responden, 35 orang atau 70 % memberikan respon tinggi dan yang memberikan respon sangat tinggi 13 orang atau 26 %, sementara yang memberikan respon cukup hanya 2 orang atau 4 %.

Kepala sekolah dalam menyusun dan merumuskan pengembangan program masih tergolong tinggi, hal ini terlihat dari respon responden sebanyak 35 orang atau 70 % memberikan respon tinggi, semenara yang memberikan respon jumlah cukup berjumlah 10 orang atau 20 %.

Berdasarkan data hasil penelitian, data yang diperoleh dari responden yang berjumlah 50 mengenai keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, dapat dibuat distribusi frekuensi untuk memberikan interprestasi. Skor tertinggi dari hasil penelitian 20, sedangkan skor terendah 13. Banyak kelas dalam distribusi frekuensi adalah 4, maka interval dihitung dengan rumus:

$$I = \frac{R}{K} = \frac{19 - 13}{4} + 1 = \frac{6}{4} + 1 = 2,5. \text{ Diambil } 2$$

Tabel 4.6.  
Untuk Memberikan Interprestasi Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah

Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
13 – 14	Kurang Baik	14	28
15 – 16	Cukup Baik	21	42
17 – 18	Baik	13	26
19 – 20	Baik Sekali	2	4
Jumlah		50	100

Sumber : data diolah dari data perimer pernyataan No: 1,2,3,4 dan 5

Dari uraian dan Tabel 4.6 di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah pada subvariabel keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang adalah sebanyak 14 atau 28%

responden memberikan respon kurang baik, 21 atau 42% responden memberikan respon cukup, 13 atau 26% responden memberikan respon baik, dan 2 atau 4% saja yang memberikan respon baik sekali. Dari data di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih dikatakan cukup baik.

Tabel 4.7.  
Distribusi Frekuensi Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah

Interval Kelas	Frekuensi (f <sub>1</sub> )	Frekuensi Komulatif	Nilai tengah (x <sub>1</sub> )	f <sub>1</sub> x <sub>1</sub>
13 – 14	14	14	13,5	189
15 – 16	21	25	15,5	323,5
17 – 18	13	48	17,5	227,5
19 – 20	2	50	19,5	39
Jumlah	50			779

Sumber : data diolah dari data primer pernyataan No: 1,2,3,4 dan 5

Dari tabel di atas rata-rata =  $779 : 50 = 15,58$

Median dapat dihitung dengan rumus :

$$Md = b + p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right]$$

Keterangan

Md = Median

b = batas bawah

F = jumlah semua frekuensi sebelum kelas median

f = frekuensi kelas median

p = panjang kelas interval

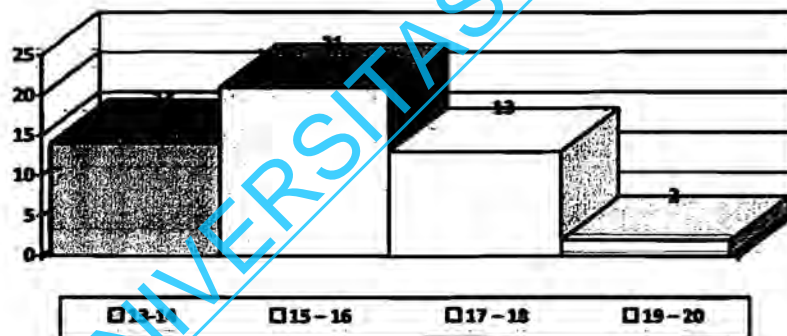
$$Md = b + p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right]$$

$$\left[ \begin{array}{c} 25 - 14 \end{array} \right]$$

$$= 14,5 + 3 \frac{\text{-----}}{35}$$

$$= 15,44$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rata-rata 15,58; sedangkan median 15,44. Hal ini menunjukkan bahwa dari data tersebut diperoleh rata-rata dan median terletak pada kelas interval 15-16 dengan frekuensi 21. Jika data tersebut dikonversikan ke dalam Tabel 4.6, maka keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik. Dari Tabel 4.7 di atas dapat dibuat grafik histogram sebagai berikut:



Grafik 4.1. Histogram Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah.

## 2. Keterampilan hubungan manusia

Keterampilan hubungan manusia mempunyai enam indikator yaitu: menjalin kerjasama dengan guru, memotivasi kerja guru, menjalin komunikasi dengan guru, mengembangkan sikap dan moral kerja guru, memperhatikan

kesejahteraan guru, dan menyelesaikan konflik di sekolah. Dari 50 responden dalam penelitian ini memberikan respon seperti pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4. 8. Keterampilan Hubungan Manusia

Indikator	Skor dan Jumlah Responden				Jumlah	Persentase				Jumlah
	1	2	3	4		1	2	3	4	
1	-	1	33	16	50	-	2	66	32	100
2	-	19	27	4	50	-	36	54	8	100
3	-	21	22	7	50	-	42	46	24	100
4	-	5	28	17	50	-	5	28	34	100
5	-	8	19	23	50	-	16	38	46	100
6	-	4	18	28	50	-	8	36	56	100
<b>Jumlah</b>	-	58	147	95	300	-	19,3	49	31,7	

Sumber : diolah dari data primer pernyataan angket nomor 6, 7, 8, 9,10, dan 11

Keterangan : Indikator

1. Menjalين kerjasama dengan guru
2. Motivasi kerja guru
3. Menjalين komunikasi dengan guru
4. Melibatkan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
5. Memperhatikan kesejahteraan guru
6. Menyelesaikan konflik di sekolah

Dari Tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: keterampilan hubungan manusia pada indikator menjalin kerjasama dengan guru, dari 50 responden memberikan respon cukup hanya 1 orang atau 2 %, yang memberikan respon tinggi berjumlah 33 orang atau 66 %, sedangkan yang memberikan respon sangat tinggi 16 orang atau 32 %. Dari Tabel tersebut kepala sekolah dalam hal menjalin kerjasama dengan guru termasuk tinggi.

Dalam memotivasi guru dari 50 responden 19 orang atau 38% memberikan respon cukup, sedangkan 27 orang atau 54 % memberikan respon tinggi, sementara 4 orang atau 8 % memberikan sangat tinggi. Dari tabel tersebut dapat dikatakan kepala sekolah dalam memotivasi guru masih tergolong cukup dan tinggi.

Kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dengan guru masih dalam kategori cukup dan tinggi. Hal ini terlihat dari 50 responden yang memberikan respon cukup berjumlah 21 orang atau 42 %, sedangkan yang memberikan respon tinggi sebanyak 22 orang atau 44 %, sementara yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 7 orang atau 14 %.

Untuk indikator melibatkan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan terlihat dari 50 responden 5 orang atau 10 % memberikan respon cukup, 28 orang atau 56 % memberikan respon tinggi, sedangkan 17 orang atau 34 % memberikan respon sangat tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan kepala sekolah dalam melibatkan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan tergolong tinggi dan sangat tinggi.

Dari tabel di atas juga dapat dilihat bahwa kepala sekolah dalam memperhatikan kesejahteraan guru dapat dikatakan tinggi dan sangat tinggi, karena responden yang memberikan respon tinggi berjumlah 18 orang atau 36 % dan yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 23 orang atau 46 %. Sedangkan yang memberikan respon cukup berjumlah 8 orang atau 16 %.

Kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik di sekolah, masih tergolong sangat tinggi, karena dari 50 responden yang memberikan respon sangat tinggi 28 orang atau 56 %, yang memberikan respon tinggi berjumlah 18 orang atau 36 %, sementara yang memberikan respon cukup berjumlah 4 orang atau 8 %.

Dari Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa keterampilan hubungan manusia memiliki enam indikator. Dari jumlah responden 50 orang, memberikan respon yang berbeda-beda. Variabel keterampilan hubungan manusia dapat dibuat tabel distribusi frekuensi untuk memberikan interpretasi dimana skor tertinggi 24 dan skor terendah 13. Banyak kelas dalam distribusi frekuensi 4 kelas, maka interval dihitung sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K} = \frac{24 - 13}{4} + 1 = \frac{11}{4} + 1 = 3,7. \text{ Diambil } 3$$

Tabel 4.9.  
Interpretasi Keterampilan Hubungan Manusia

Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
13 – 15	Kurang Baik	4	8
16 – 18	Cukup Baik	22	44
19 – 21	Baik	18	36
22 – 24	Baik Sekali	6	12
Jumlah		50	100

Sumber : data diolah dari data perimer pernyataan No: 6,7,8,9,10 dan 11

Dari uraian dan Tabel 4.9 di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah pada variabel keterampilan hubungan manusia kepala

sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang adalah sebanyak 4 atau 8% responden memberikan respon kurang baik, 22 atau 44% responden memberikan respon cukup, 18 atau 36% responden memberikan respon baik, dan 6 atau 12% saja yang memberikan respon baik sekali. Dari data di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan hubungan manusia kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih dikatakan cukup baik.

Dari data penelitian yang peneliti peroleh dengan 50 responden dapat dibuat distribusi frekuensi untuk mengetahui rata-rata dan median sebagai berikut:

Tabel 4.10.  
Distribusi Frekuensi Keterampilan Hubungan Manusia

Interval Kelas	Frekuensi (f)	Frekuensi Komulatif	Nilai tengah (x1)	f 1 x1
13 – 15	4	4	14	56
16 – 18	22	26	17	374
19 – 21	18	44	20	360
22 – 24	6	50	23	138
Jumlah	50			928

Sumber : data diolah dari data perimer pernyataan No: 6,7,8,9,10 dan 11

Dari Tabel 4.10 di atas dapat diketahui rata-rata hitung adalah  $928:50 = 18,56$ . Median dihitung dengan rumus

$$Md = b+p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right]$$



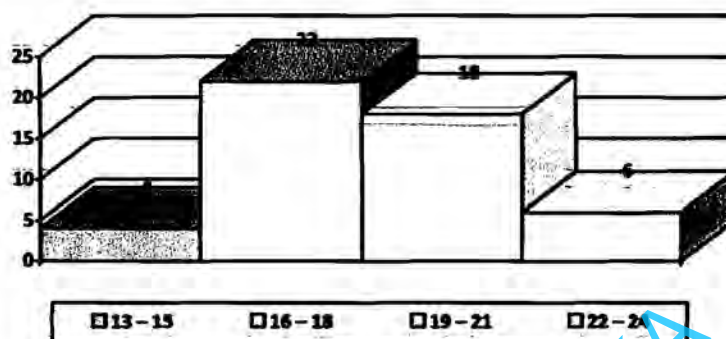
**Keterangan**

- Md** = Median  
**b** = batas bawah  
**F** = jumlah semua frekuensi sebelum kelas median  
**f** = frekuensi kelas median  
**p** = panjang kelas interval

$$\begin{aligned}
 Md &= b+p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right] \\
 &= 15,5 + 3 \left[ \frac{25 - 4}{26} \right] \\
 &= 17,92
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rata-rata 18,56; sedangkan median 17,92. Hal ini menunjukkan bahwa dari data tersebut diperoleh rata-rata responden memberikan respon terhadap keterampilan hubungan manusia pada kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berada pada batas bawah kelas interval 19-21. Median dari data tersebut 17,92 terletak pada kelas interval 16-18 dengan frekuensi 22. Jika data tersebut dikonversikan kedalam Tabel 4.9, maka keterampilan hubungan manusia kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik.

Histogram keterampilan hubungan manusia dapat dibuat sebagai berikut:



Garfik 4.2. Histogram Keterampilan Hubungan Manusia

### 3. Keterampilan teknis

Keterampilan teknis terdiri dari lima indikator yaitu, menjalankan supervisi kelas, mengevaluasi program pengajaran guru, mengelola program evaluasi belajar siswa, membimbing guru dalam menganalisis hasil evaluasi, membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling.

Untuk mengetahui respon responden terhadap keterampilan teknis, peneliti sajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.11. Keterampilan Teknis

Indikator	Skor dan Jumlah Responden				Jumlah	Persentase				Jumlah
	1	2	3	4		1	2	3	4	
1	-	7	19	24	50	-	14	38	48	100
2	-	5	23	22	50	-	10	23	22	100
3	-	9	26	15	50	-	18	52	30	100
4	-	7	28	15	50	-	14	56	30	100
5	-	5	32	13	50	-	10	64	26	100
Jumlah	-	33	128	89	250					

Sumber : diolah dari data primer angket nomor 12,13,14,15 dan 16

**Keterangan Indikator :**

1. Melaksanakan supervisi kelas
2. Mengevaluasi program pengajaran guru
3. Mengelola program evaluasi belajar siswa
4. Membimbing guru dalam analisis hasil evaluasi
5. Membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling

Dari Tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: keterampilan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi kelas dapat dikatakan sangat tinggi, hal ini terlihat bahwa responden yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 24 orang atau 48 %, sedangkan responden yang memberikan respon tinggi berjumlah 19 orang atau 38 %, sementara responden yang memberikan respon cukup berjumlah 7 orang atau 14 %.

Keterampilan kepala sekolah mengevaluasi program pengajaran guru masih tergolong tinggi, hal ini terlihat dari Tabel 4.11 di atas dari 50 responden yang memberikan respon tinggi berjumlah 23 orang atau 46 %, dan yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 22 orang atau 44 %, sementara yang memberikan respon cukup berjumlah 5 orang atau 10 %.

Keterampilan kepala sekolah mengelola program evaluasi belajar siswa masih tergolong tinggi, hal ini terlihat dari Tabel 4.11 di atas dari 50 responden yang memberikan respon tinggi berjumlah 26 orang atau 52 %, dan yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 15 orang atau 30 %, sementara yang memberikan respon cukup berjumlah 9 orang atau 18 %.

Keterampilan kepala sekolah membimbing guru dalam melaksanakan analisis hasil evaluasi masih tergolong tinggi, hal ini terlihat dari tabel 4.11 diatas dari 50 responden yang memberikan respon tinggi berjumlah 28 orang atau 56 %, dan yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 15 orang atau 30 %, sementara yang memberikan respon cukup berjumlah 7 orang atau 14 %.

Keterampilan kepala sekolah membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling masih tergolong tinggi, hal ini terlihat dari Tabel 4.11 di atas dari 50 responden yang memberikan respon tinggi berjumlah 32 orang atau 64 %, dan yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 13 orang atau 26 %, sementara yang memberikan respon cukup berjumlah 5 orang atau 10 %.

Berdasarkan data hasil penelitian, data yang diperoleh dari responden yang berjumlah 50 mengenai keterampilan teknis kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, dapat dibuat distribusi frekuensi untuk memberikan interpretasi. Skor tertinggi dari hasil penelitian 20, sedangkan skor terendah 13. Banyak kelas dalam distribusi frekuensi adalah 4, maka interval dihitung dengan rumus:

$$I = \frac{R}{K} = \frac{20 - 13}{4} + 1 = \frac{7}{4} + 1 = 2,75. \text{ Diambil } 2$$

Tabel 4.12.  
Interpretasi Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah

Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
13 – 14	Kurang Baik	12	24
15 – 16	Cukup Baik	12	24
17 – 18	Baik	18	36
19 – 20	Baik Sekali	8	16
Jumlah		50	100

Sumber : data diolah dari data perimer pernyataan No: 12,13,14,15 dan 16

Dari uraian dan Tabel 4.12 di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah pada variabel keterampilan teknis kepala sekolah SMA di Kecamatan Sintang adalah sebanyak 12 atau 24% responden memberikan respon kurang baik, 12 atau 24% responden memberikan respon cukup, 18 atau 36% responden memberikan respon baik, dan 8 atau 16% saja yang memberikan respon baik sekali. Dari data di atas dapat dikatakan bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih dikatakan baik.

Tabel 4.13.  
Distribusi Frekuensi Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah

Interval Kelas	Frekuensi (f1)	Frekuensi Kumulatif	Nilai tengah (x1)	f 1 x1
13 – 14	13	13	13,5	175,5
15 – 16	13	26	15,5	201,5
17 – 18	16	42	17,5	208
19 – 20	8	50	19,5	156
Jumlah	50			813

Sumber : data diolah dari data perimer pernyataan No: 12,13,14,15 dan 16

Dari tabel diatas rata-rata =  $813 : 50 = 16,26$

Median dapat dihitung dengan rumus :

$$Md = b + p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right]$$

**Keterangan**

**Md** = Median

**b** = batas bawah

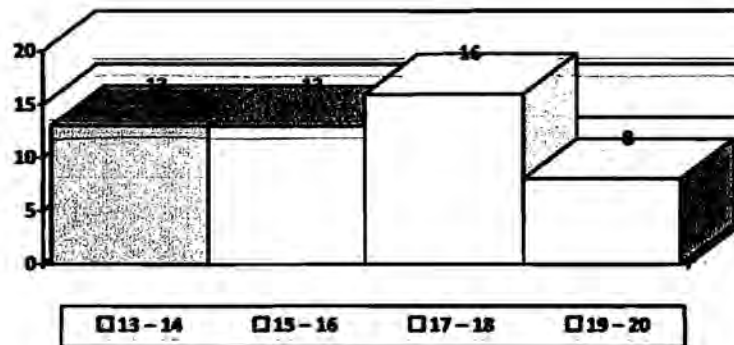
**F** = jumlah semua frekuensi sebelum kelas median

**f** = frekuensi kelas median

**p** = panjang kelas interval

$$\begin{aligned} Md &= b + p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right] \\ &= 14,5 + 2 \left[ \frac{25 - 13}{26} \right] \\ &= 15,42 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rata-rata hitung 16,26; sedangkan median 15,42. Hal ini menunjukkan bahwa dari data tersebut diperoleh rata-rata terletak pada batas bawah dalam kelas interval 17-18. Nilai median adalah 15,42 terletak pada kelas interval 15-16 dengan frekuensi 13. Jika data tersebut dikonversikan kedalam tabel 4.12, maka keterampilan teknis kepala sekolah SMA di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik.



Grafik: 4.3. Histogram Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah

Dari data penelitian persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang diperoleh skor tertinggi dari hasil penelitian 62, sedangkan skor terendah 40. Data tersebut dapat dibuat distribusi frekuensi untuk memberikan interpretasi terhadap persepsi guru. Banyak kelas dalam distribusi frekuensi sebanyak 4 kelas, maka interval dihitung dengan rumus:

$$I = \frac{R}{k} = \frac{62 - 40}{4} \pm 1 = 6,5 \text{ (dibulatkan 7)}$$

**Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi untuk Memberikan Interpretasi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Interval Kelas	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
40 – 46	Kurang baik	11	22
47 – 53	Cukup Baik	25	50
54 – 60	Baik	13	26
61 – 67	Baik Sekali	1	2
Jumlah		50	100

Sumber: Diolah dari data primer persepsi guru

Dari Tabel 4.14 di atas dapat dijelaskan bahwa responden yang memberikan respon pada indikator-indikator keterampilan manajerial kepala sekolah dalam kelas interval 40-46 dalam kategori kurang baik berjumlah 11 orang atau 22 %, yang memberikan respon dalam kelas interval 47-53 dengan kategori cukup baik 25 orang atau 50 %, responden yang memberikan respon dalam kelas interval 54-60 dengan kategori baik berjumlah 13 orang atau 26%, responden yang memberikan respon dalam interval 61-67 berjumlah 1 orang atau 2 %,

Berdasarkan data penelitian maka data yang diperoleh dari responden berjumlah 50 orang mengenai persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, dapat ditampilkan dalam bentuk distribusi frekuensi untuk mengetahui kedudukan persepsi guru. Distribusi frekuensi tersebut terlihat sebagai berikut:



**Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah SMA di Kecamatan Sintang**

Interval Kelas	Frekuensi (f <sub>l</sub> )	Frekuensi Kumulatif	Nilai tengah (x <sub>l</sub> )	f <sub>l</sub> x <sub>l</sub>
40 – 46	11	11	43	473
47 – 53	25	36	50	1250
54 – 60	13	49	57	741
61 – 67	1	50	64	64
Jumlah	50			2528

Sumber : data diolah dari data primer

Dari tabel di atas rata-rata =  $2528 : 50 = 50,56$

Median dapat dihitung dengan rumus :

$$Md = b + p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right]$$

Keterangan

Md = Median

b = batas bawah

F = jumlah semua frekuensi sebelum kelas median

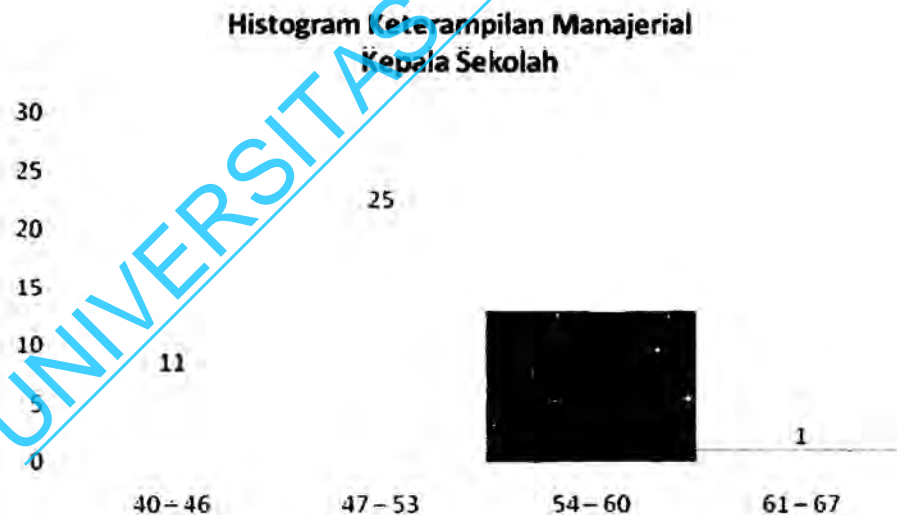
f = frekuensi kelas median

p = panjang kelas interval

$$\begin{aligned} Md &= b + p \left[ \frac{N/2 - F}{f} \right] \\ &= 46,5 + 7 \left[ \frac{25 - 11}{36} \right] \\ &= 49,22 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa rata-rata hitung 50,56; sedangkan median 49,22. Hal ini menunjukkan bahwa dari data tersebut diperoleh rata-rata terletak pada batas bawah dalam kelas interval 47-53. Nilai median adalah 49,22 terletak kelas interval 47-53 dengan frekuensi 25. Jika data tersebut dikonversikan kedalam tabel 4.14, maka keterampilan manajerial kepala sekolah SMA di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik.

Histogram distribusi frekuensi keterampilan manajerial kepala sekolah dapat digambar sebagai berikut:



**Grafik: 4.4: Histogram Distribusi Frekuensi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

### **C. Pembahasan**

Keterampilan manajerial merupakan kompetensi yang sangat penting dari pemimpin dalam organisasi termasuk organisasi Sekolah Menengah Atas di

Kecamatan Sintang, karena keterampilan ini merupakan keterampilan yang harus dijalankan oleh kepala sekolah sebagai manajer. Dalam keterampilan manajerial kepala sekolah diharapkan mampu berperan sebagai manajer di sekolah. Seperti dikatakan oleh Danim dan Khairil (2011:80) kepala sekolah sebagai manajer diwujudkan dengan menyusun program-program. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah hendaknya menyusun program-program demi kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Pimpinan dalam hal ini kepala sekolah yang mempunyai keterampilan manajerial yang baik akan dapat mengkondisikan sekolahnya sedemikian rupa sehingga menjadikan dorongan untuk menggerakkan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial yang baik, akan berusaha mengelola dan memberikan yang terbaik untuk sekolah karena ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap panggilan profesinya. Kesesuaian manajemen yang dimiliki oleh kepala sekolah akan membentuk perilaku organisasi sesuai dengan yang diinginkan, termasuk mempengaruhi perilaku guru dalam memberikan persepsi terhadap stimulus yang diberikan oleh kepala sekolah.

#### 1. Keterampilan Konseptual

Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa keterampilan konseptual, merupakan sub dari keterampilan manajerial kepala sekolah. Dalam keterampilan konseptual kepala sekolah diharuskan membuat perencanaan yang di dalamnya termuat program-program yang akan dilaksanakan oleh seluruh komponen di sekolah. Dari hasil penelitian di ketahui bahwa kepala sekolah dalam menjalankan aktivitasnya telah membuat program-program sekolah. Persepsi guru terhadap

keterampilan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam pembuatan program-program sekolah menunjukkan respon yang tinggi yaitu dari 50 responden, 41 orang atau 82% mengatakan bahwa kepala sekolah telah merumuskan program sekolah. Dengan demikian kepala sekolah telah menjalankan fungsinya sebagai pemimpin, karena kepala sekolah telah menetapkan program sekolah sebagai kegiatan yang akan dilaksanakan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Sagala (2009:46) bahwa kepala sekolah sebagai pimpinan hendaknya membuat perencanaan yang meliputi kegiatan-kegiatan apa yang ingin dicapai.

Dari hasil analisis diskripsi dijelaskan bahwa persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam merumuskan visi dan misi sekolah dikatakan tinggi. Hal ini terlihat bahwa dari 50 responden, 37 orang atau 74% memberikan respon tinggi. Visi merupakan sumber kekuatan jangkauan masa depan, Wahyudi (2009) menekankan bahwa visi merupakan atribut kepemimpinan. Dengan demikian kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah menetapkan visi sebagai pandangan ke depan untuk menjalankan kegiatan sekolah. Visi kepala sekolah merupakan dasar untuk memberi arah dan tujuan lembaga, seperti disampaikan oleh Quigley dalam Wahyudi (2009:19).

Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang di samping menetapkan program-program dan visi misi sekolah, juga melakukan pengorganisasian terhadap seluruh sumber daya yang ada di sekolah. Dalam fungsi manajemen, pengorganisasian merupakan salah satu fungsi yang perlu dilakukan oleh manajer. Fungsi kedua dari manajemen adalah pengorganisasian, menurut Terry (dalam

Mulyono, 2010:27) “pengorganisasian ini merupakan menyusun hubungan yang efektif antar personalia, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi yang ada guna mencapai tujuan” .

Kondisi ini telah dialami guru-guru dan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah melakukan pengorganisasian. Persepsi guru terhadap keterampilan pengorganisasian ini telah menunjukkan persepsi yang cukup baik. Dari hasil analisis deskriptif diketahui berjumlah 28 orang atau 56% memberikan respon sangat tinggi.

Untuk melaksanakan pengorganisasian, kepala sekolah SMA perlu memahami karakteristik dan tugas-tugas setiap bagian dalam sekolah. Menurut Mulyono (2010:27) dalam melakukan pengorganisasian perlu melakukan langkah-langkah “(1) memahami tujuan institusional, (2) mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam mencapai tujuan, (3) mengelompokkan kegiatan yang sejenis, (4) menetapkan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, (5) menetapkan personil setiap unit kerja, (6) menentukan hubungan kerja antar unit kerja”.

Dengan melihat respon guru-guru terhadap keterampilan pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, peneliti memaknai bahwa kepala sekolah sudah melakukan pengorganisasian dengan memperhatikan langkah-langkah yang telah ditetapkan. Kepala sekolah telah memahami visi dan misi serta tujuan sekolah, kepala sekolah telah mengidentifikasi berbagai program kegiatan untuk mencapai tujuan dan kepala sekolah telah

menetapkan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab dan menetapkan personil pada tiap unit kerja walaupun masih perlu dibenahi. Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, kepala sekolah telah melakukan penempatan personil pada bagian tata usaha, perpustakaan, laboratorium, wakil-wakil kepala sekolah serta bagian-bagian lain yang mendukung kegiatan sekolah. Karena menurut Terry (dalam Mulyono, 2010) penempatan personil pada posisi tertentu merupakan pengorganisasian dalam menciptakan hubungan yang efektif antar personalia, sekaligus pemberdayaan personil pada bagian-bagian untuk meningkatkan kerja.

Kepala sekolah mempunyai fungsi yang cukup luas, Danim dan Khairil (2011:79) telah menuangkan fungsi kepala sekolah menurut Kemendiknas, salah fungsi adalah kepala sekolah sebagai supervisor. Fungsi supervisor yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mensupervisi segala tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan staf. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan proses kegiatan di sekolah. Pelaksanaan supervisi tersebut perlu dibuat program supervisi agar pelaksanaannya dapat terarah dan terprogram dengan baik.

Dalam penelitian ini kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, telah menyusun program supervisi, hal ini terlihat dari 50 responden, 35 responden memberikan respon tinggi. Maka persepsi guru terhadap keterampilan menyusun program supervisi yang dilakukan kepala sekolah sudah cukup tinggi. Dari sini terlihat bahwa kepala sekolah sudah menyusun program-program supervisi. Seperti diungkapkan oleh Mulyasa (2011:254) kemampuan kepala sekolah sebagai

supervisor ditunjukkan dengan penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan program-program sekolah akan lebih terasa, jika kepala sekolah melibatkan seluruh sumber daya guru dan staf. Keterlibatan guru dan staf dalam mengembangkan program-program sekolah merupakan perwujudan dari kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka.

Berkaitan dengan pengembangan program-program sekolah, kepala sekolah SMA swasta di kecamatan Sintang menunjukkan keterampilan yang kurang mengembangkan program-program sekolah. Pengembangan program merupakan hal yang penting, karena dapat digunakan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan berikutnya.

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang perlu dimiliki oleh manajer dalam mengembangkan perencanaan dan program-program kegiatan. Danim dan Khairil (2011:80) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer diwujudkan dengan menyusun program, mengorganisasikan personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan serta mendayagunakan sumber daya sekolah secara unggul, pendelegasian tugas, mengalokasi pekerjaan, menetapkan standar kualitas, monitoring hasil, mengontrol biaya dan lain-lain.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa data keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang diperoleh median 15,44 , posisi ini berada pada kelas interval 15-16. Persepsi guru terhadap keterampilan konseptual

yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik. Persepsi guru terhadap keterampilan konseptual kepala sekolah berkategori cukup baik, menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA di Kecamatan Sintang sudah cukup mempunyai keterampilan konseptual. Namun menurut perolehan data tersebut menunjukkan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih perlu mengembangkan dan meningkatkan keterampilan konseptualnya.

Mengembangkan keterampilan konseptual yang di dalamnya membuat perencanaan yang matang merupakan tugas kepala sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai manajer hendaknya merespon persepsi guru dalam meningkatkan perencanaan program yang dibuat. Karena menurut Hoyle sangat perlu bagi semua personil yang berkepentingan dengan tujuan sekolah dilibatkan dalam perencanaan, karena mengikutsertakan personil lain dalam membuat perencanaan akan menimbulkan rasa ikut memiliki dan dapat memberikan dorongan kepada guru atau personil lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil.

Keberhasilan program-program yang disusun oleh kepala sekolah, menunjukkan bukti keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Dalam penelitian ini diketahui persepsi guru terhadap keterampilan konseptual memang cukup baik, namun keterampilan itu perlu ditingkatkan. Merumuskan program sekolah merupakan sub komponen yang perlu ditingkatkan karena persepsi guru terhadap komponen ini yang memberikan respon baik sekali hanya 3 orang. Sementara kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam mengembangkan program-program sekolah responden yang memberikan respon baik sekali 5 orang. Untuk itu menurut peneliti



kepala sekolah perlu mengembangkan perumusan program-program sekolah dan melakukan pengembangan dimasa-masa berikutnya.

Otto dan Sanders dalam Wahyudi (2009:70) mengungkapkan dalam organisasi pendidikan keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat secara keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat program penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis.

Dalam membuat program-program sekolah, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang hendaknya dapat melihat secara keseluruhan tentang aspek-aspek yang mendukung terhadap pengembangan sekolah. Hal ini sangat penting dalam meningkatkan seluruh aspek kegiatan sekolah yang akhirnya dapat meningkatkan kemajuan sekolah. Program-program yang dapat membuat kemajuan sekolah merupakan program skala prioritas, misalnya program tentang kegiatan ekstrakurikuler yang berkaitan dengan pembentukan karakter siswa. Pentingnya membuat program dengan skala prioritas menunjukkan matangnya keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah.

## **2. Keterampilan Hubungan Manusia**

Dalam manajemen hubungan manusia merupakan hal yang sangat mutlak, karena dalam organisasi selalu berhubungan dengan manusia. Seorang manajer dalam organisasi selalu berhubungan dengan manusia. Dalam melakukan hubungan dengan

manusia diperlukan keterampilan khusus yang sering disebut keterampilan hubungan manusia. Amtu (2011:15) menjelaskan “keterampilan hubungan manusia disebut juga keterampilan manusiawi, keterampilan ini menunjukkan kemampuan bekerja dengan baik dalam kerja sama dengan orang lain”.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus mampu melakukan hubungan manusia dengan baik, karena hubungan manusia dengan baik menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam kerja sama dengan guru dan staf. Hubungan manusia dalam organisasi ditunjukkan oleh kepala sekolah dengan melakukan komunikasi. Wahyudi (2009:73-74) mengemukakan hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah ditandai dengan komunikasi dengan guru secara terbuka. Dengan keterbukaan dalam menjalin hubungan dengan warga sekolah, kepala sekolah akan merasa ringan dalam melakukan seluruh kegiatan di sekolah, karena dengan keterbukaan melalui komunikasi, masalah dapat dipecahkan dengan baik.

Dari hasil analisis deskriptif, dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah melakukan kerja sama dengan guru. Kunci keberhasilan dalam organisasi termasuk sekolah adalah kerjasama yang dibangun oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu membangun kerja sama dengan baik, maka dimungkinkan tujuan sekolah akan mudah terwujud. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah membangun kerja sama dengan guru, persepsi guru terhadap keterampilan menjalin kerja sama kepala sekolah dengan guru menunjukkan respon cukup tinggi, dari 50 responden, 33 orang atau 32 % memberikan respon tinggi. Melihat kondisi seperti ini, bangunan komunikasi yang

dilakukan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah berjalan wajar. Permasalahan-permasalahan yang muncul di sekolah seyogyanya sudah terselesaikan dengan baik.

Hubungan manusia tidak terlepas dengan motivasi, motivasi merupakan pemberian dorongan kepada guru untuk melaksanakan tugas. Wibowo (2008:22) mengungkapkan bahwa “hubungan kemanusiaan menunjukkan kemampuan bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik secara individu maupun secara kelompok”. Berdasarkan pendapat Wibowo di atas kepala sekolah dalam melakukan hubungan manusiawi tidak terlepas dari pemberian motivasi. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam melakukan hubungan manusia sudah menunjukkan kondisi yang baik. hal ini terlihat dari 50 responden, 27 orang atau 54% memberikan respon tinggi.

Dari hasil analisis deskripsi tersebut motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang termasuk tinggi. Persepsi guru terhadap keterampilan memotivasi yang dilakukan kepala sekolah tidak semua menunjukkan persepsi yang tinggi. Namun dari hasil penelitian masih diperoleh persepsi guru terhadap keterampilan memotivasi masih cukup yaitu 19 orang atau 38% memberikan respon tersebut. Dengan demikian masih terdapat sebagian guru yang merasa kurang termotivasi. Kondisi demikian ini akan memberikan dampak yang kurang sinergis antara kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dan guru-guru sebagai anggota organisasi sekolah.

Terjalannya hubungan manusia dalam organisasi tidak dapat terlepas dari komunikasi. Komunikasi merupakan jembatan yang menghubungkan antara kepentingan kepala sekolah dan guru sebagai anggota organisasi sekolah. Sutisna dalam Wahyudi (2009:73) berpendapat bahwa “keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah mendirikan kemampuan komunikasi dua arah yang terbuka dengan personil sekolah”. Disini terlihat bahwa dalam hubungan manusia kepala sekolah tidak terlepas dengan komunikasi. Kepala sekolah dalam melakukan komunikasi bertujuan untuk mendekatkan program-program yang telah disusun agar program tersebut dapat terlaksana dengan baik.

Komunikasi dalam organisasi sangat penting, karena dengan komunikasi dapat menjalin keeratan antar anggota organisasi. Amtu (2011:14) menjelaskan “bahwa dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat dan kepatikan akan membuat karyawan merasa dihargai dan terbuka”. Mulyasa (2011:222) menjelaskan “upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian setiap personil dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik dan mengerjakan tugasnya dengan penuh kesadaran”.

Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam melakukan komunikasi dengan guru sudah berjalan dengan baik. hal ini ditunjukkan dari 50

responden yang memberikan respon tinggi adalah 22 orang atau 44%. Melihat kondisi ini berarti masih ada sebagian guru yang memberikan respon cukup yaitu 21 orang atau 42%. Hal ini menunjukkan masih banyak guru yang memberikan respon yang cukup terhadap keterampilan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam menjalin komunikasi dengan guru. Keterampilan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam menjalin komunikasi dengan guru masih perlu mendapat perhatian. Dengan lemahnya komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan guru, akan memberikan dampak yang negatif terhadap pelaksanaan program-program sekolah.

Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui juga bahwa keterampilan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah menunjukkan dari 50 responden, 28 atau 56 % orang memberikan respon tinggi sedangkan 17 orang atau 34% memberikan respon sangat tinggi. Dengan demikian persepsi guru terhadap keterampilan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dapat dikatakan tinggi. Namun demikian masih ada sebagian guru yang memberi persepsi cukup. Melihat hasil analisis deskriptif dari penelitian ini keterampilan kepala sekolah dalam melibatkan guru ikut serta dalam pengambilan keputusan masih menunjukkan respon yang beragam.

Menurut Nitisemito dalam Engkoswara (2010:218) bahwa “dalam melakukan hubungan manusia perlu melakukan motivasi dengan melibatkan bawahan untuk ikut serta berunding dalam menentukan sesuatu”. Untuk itu keterlibatan bawahan dalam

organisasi sangat perlu. Dalam mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan Wahyudi (2009:65) menganjurkan berpedoman pada “asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas”.

Melihat hasil perhitungan pada analisis deskriptif dalam penelitian ini, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang pada dasarnya sudah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan. Namun persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam melibatkan ikut serta mengambil keputusan masih perlu di tingkatkan. Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan perlu memperhatikan azas mufakat, karena azas mufakat mencerminkan demokratisasi yang diciptakan oleh kepala sekolah dalam memecahkan suatu masalah.

Keberagaman persepsi guru terhadap keterampilan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, menunjukkan bahwa guru mempunyai pandangan yang berbeda terhadap keterlibatan guru tersebut. Dalam hal ini kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih kurang dalam menerapkan azas persatuan. Akibat kurangnya penerapan azas persatuan yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka terjadi perbedaan persepsi dikalangan guru, untuk itu kepala sekolah hendaknya memberikan persepsi yang sama terhadap keterlibatan guru.

Berkaitan dengan keterampilan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang tentang perhatian terhadap kesejahteraan guru, dari hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa 18 responden dari 50 respnden memberikan respon tinggi,

sementara 23 responden atau 46% memberikan respon sangat tinggi, dan yang memberikan respon cukup 8 orang atau 16%. Memperhatikan hasil analisis tersebut menunjukkan kepala sekolah SMA di Kecamatan Sintang sudah memperhatikan kesejahteraan guru. Kesejahteraan guru merupakan salah satu motivasi yang dapat meningkatkan gairah kerja. Pemberian kesejahteraan kepada guru yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan bagian dari keterampilan hubungan manusia yang perlu dilakukan. Campbell dalam Wahyudi (2009:73) menjelaskan salah satu perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia adalah memberi penghargaan pada guru yang berprestasi. Konteks pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi ini menunjukkan perhatian kepala sekolah kepada guru.

Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah memberikan perhatian kepada guru walaupun masih terdapat beberapa guru yang memberikan persepsi tidak seimbang. Jika perhatian kepala sekolah ini terus berlanjut, tidak menutup kemungkinan guru-guru tersebut lebih termotivasi dan mendorong dirinya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugasnya. Perhatian kepala sekolah dengan cara pemberian penghargaan tersebut menunjukkan pengakuan terhadap prestasi kerja yang telah diraih guru dengan usaha yang maksimal. Seperti yang disampaikan oleh Wahyudi (2009:74) bahwa perhatian kepala sekolah dengan memberikan penghargaan kepada guru, menunjukkan pengakuan atas keberadaan dan prestasi kerja guru.

Walau demikian dari hasil penelitian masih terdapat beberapa guru yang merasa kurang mendapat perhatian dari kepala sekolah sehubungan dengan

kesejahteraan. Hal ini dimungkinkan karena kondisi guru di SMA swasta di kecamatan Sintang mempunyai pengalaman dan masa kerja yang berbeda, sehingga sebagian guru tersebut memberikan persepsi yang berbeda terhadap keterampilan kepala sekolah dalam memperhatikan kesejahteraan guru.

Penyelesaian konflik di sekolah merupakan bagian dari keterampilan hubungan manusia yang harus dimiliki kepala sekolah. Dalam organisasi tidak ada yang tidak timbul konflik, karena dalam organisasi terdiri dari orang-orang yang mempunyai latar belakang berbeda. Konflik dapat memberikan dampak negative maupun positif. Wahyudi (2009:49-50) menjelaskan konflik menurut pandangan tradisional adalah (1) adanya konflik sebagai tanda menunjukkan kelemahan manajer, (2) konflik pertanda rendahnya perhatian pada organisasi, (3) pertentangan adalah negatif dan merusak, (4) konflik jika dibiarkan akan reda dengan sendirinya, (5) konflik harus dipecahkan. Sementara menurut pandangan Robbins dalam Wahyudi (2009:49) konflik tidak dapat dihindari, dan pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat. Tugas manajer adalah mengelola tingkat konflik agar tetap fungsional.

Menurut pandangan kontemporer, konflik mempunyai fungsi positif, sepanjang konflik tersebut tidak terlalu tinggi dan tidak dikendalikan. Konflik mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap kegiatan organisasi tergantung pada sifat konflik dan pengelolaan yang dilakukan, demikian Wahyudi (2009:50) menjelaskan.



Dari hasil penelitian ini, analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap keterampilan menyelesaikan konflik, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sangat tinggi. Hal ini terlihat dari 50 responden, 28 atau 56% memberikan respon sangat tinggi, dan 18 responden atau 36% memberikan respon tinggi. Dari kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah mempunyai keterampilan untuk mengelola konflik.

Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang tidak membiarkan konflik yang timbul agar mereda dengan sendirinya, tetapi kepala sekolah dengan aktif menangani konflik dengan baik. Kepala sekolah bukanlah sebagai pimpinan yang lemah dan membiarkan konflik terus berlangsung, tetapi konflik perlu dipecahan dan diselesaikan.

Dari hasil analisis data tersebut diketahui bahwa kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berupaya sedini mungkin dapat melihat konflik-konflik yang terjadi, dengan melihat konflik sedini mungkin kepala sekolah dapat menyelesaikannya dengan segera dan tidak membiarkan konflik itu berkembang semakin besar dan tidak terkendali. Penyelesaian konflik dengan segera dapat menimbulkan dampak positif. Mulyasa (2011:264-265) menjelaskan dampak positif dari konflik yaitu (1) menimbulkan kemampuan intropeksi diri, (2) meningkatkan kinerja, (3) pendekatan yang lebih baik, (4) mengembangkan alternatif yang lebih baik.

Sehubungan dengan yang disampaikan Mulyasa tersebut, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang penyelesaian konflik di sekolah memberikan

dampak yang sangat positif, masing-masing pihak yang terlibat konflik dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi dirinya karena mengetahui sebab terjadinya konflik. Konflik dapat juga menjadi cambuk, karena konflik dapat menghambat pelaksanaan kerja sekolah. Dengan penyelesaian konflik dapat mendorong guru dan individu lain untuk kepada orang lain bahwa dia mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diemban.

Secara keseluruhan dari analisis deskriptif keterampilan hubungan manusia yang terdapat pada kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dapat dijelaskan bahwa rata-rata dari analisis deskriptif 18,56, sementara median 17,92. Dari hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa rata-rata guru memberikan persepsi terhadap keterampilan hubungan manusia terletak diatas cukup baik. Sementara nilai median terletak pada interval kelas 16-18 dengan kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia tergolong cukup baik. Keterampilan hubungan manusia disini masih menunjukkan hubungan yang perlu ditingkatkan.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa persepsi guru yang menunjukkan respon sangat tinggi adalah pada keterampilan memperhatikan kesejahteraan guru yaitu dari 50 responden 23 orang atau 46% memberikan respon sangat tinggi, dan keterampilan menyelesaikan konflik yang memberikan respon sangat tinggi berjumlah 28 orang atau 56%. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sangat beragam.

Keterampilan hubungan manusia yang dimiliki oleh kepala sekolah ditunjukkan dengan menjalin kerja sama dengan guru. Amtu (2011:15) menjelaskan “keterampilan hubungan manusia disebut juga keterampilan manusiawi, keterampilan ini menunjukkan kemampuan bekerja dengan baik dalam kerja sama dengan orang lain”.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah harus mampu melakukan hubungan manusia dengan baik, karena hubungan manusia dengan baik menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam kerja sama dengan guru. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah menunjukkan kerja sama yang baik. Kerja sama yang baik ini karena kepala sekolah melakukan komunikasi dan memberi motivasi yang baik. walaupun demikian tidak semua guru memberi persepsi yang sama terhadap keterampilan hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kelemahan-kelemahan keterampilan hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah di Kecamatan Sintang, tercermin dalam analisis deskripsi di mana median dari analisis tersebut menunjukkan angka di bawah nilai rata-rata.

Kepala sekolah sebagai manajer harus berperan aktif, seperti yang disampaikan oleh Wahyudi (200(:64-65), “dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat, untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah”. Persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia kepala

sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang menempati kategori cukup baik, hal ini menandakan keterampilan ini masih banyak kelemahan dan perlu ditingkatkan.

Kelemahan keterampilan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang ini, terletak pada pemberian motivasi yang masih kurang. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang hendaknya meningkatkan jalinan hubungan manusia dengan guru melalui peningkatan pemberian motivasi. Motivasi diperlukan untuk memberi semangat kerja, menurut Nitisemito dalam Engkoswara (2010:218) memberikan teknik motivasi sebagai berikut : (1) pemberian gaji yang cukup, (2) memperhatikan kebutuhan sosial, (3) sesekali menciptakan suasana santai, (4) memperhatikan harga diri, (5) menempatkan bawahan pada posisi yang tepat, (6) memberi kesempatan untuk maju, (7) memperhatikan perasaan aman untuk menghadapi masa depan, (8) mengusahakan loyalitas, (9) mengajak bawahan untuk ikut berunding, (10) memberi insentif, (11) fasilitas yang menyenangkan.

Pemberian motivasi terkait peningkatan kesejahteraan guru, kesejahteraan guru berkaitan dengan gaji dan pendapatan lain yang diterima oleh guru. Pendapatan yang cukup akan memberikan motivasi tinggi terhadap kinerja guru. Pada SMA swasta di Kecamatan Sintang sebagian besar gurunya merupakan guru kontrak yayasan dan guru honor. Hal ini memberikan dampak yang kurang positif terhadap kerja sama antara kepala sekolah dengan guru jika pendapatan yang diterima oleh guru kurang memuaskan. Untuk itu kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang diharapkan melibatkan guru-guru dalam seluruh kegiatan sekolah seperti

kepanitiaan ulangan mid semester maupun ulangan umum dan kegiatan lain. Dengan melibatkan guru dalam kegiatan sekolah tersebut, guru akan mendapat imbalan di luar imbalan tetap.

Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang perlu juga memperhatikan kebutuhan sosial para guru. Kepuasan guru tidak hanya dengan menerima gaji beserta pendapatan lain saja, guru akan merasa dihargai jika kebutuhan sosialnya juga diperhatikan oleh kepala sekolah. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang diperlukan oleh guru sebagai makhluk sosial. Komunikasi yang baik yang dibangun oleh kepala sekolah menunjukkan hubungan manusiawi yang baik. Bentuk dari kebutuhan sosial yang perlu dikembangkan oleh kepala sekolah adalah melakukan komunikasi yang persuasif yang dapat diterima oleh semua guru. Amtu (2011:14) menjelaskan “bahwa dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan terbuka”. Karena menurut Mulyasa (2011:222) “upaya membina komunikasi tidak sekedar untuk menciptakan kondisi yang menarik dan hangat, tetapi akan mendapatkan makna yang mendalam dan berarti bagi pendidikan dalam suatu sekolah. Dengan demikian setiap personil dapat bekerja dengan tenang dan menyenangkan serta terdorong untuk berprestasi lebih baik dan mengerjakan tugasnya dengan penuh kesadaran”. Perhatian kepala sekolah terhadap guru juga tercermin dalam melibatkan sebagian guru ikut serta penyelesaian konflik di sekolah.

### **3. Keterampilan teknis**

Kepala sekolah sebagai manajer di samping memiliki keterampilan konseptual dan keterampilan hubungan manusia, perlu juga memiliki keterampilan teknis. Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan teknis yang harus dikuasai. Kepala sekolah sangat perlu mempunyai keterampilan teknis untuk membantu kegiatan yang bersifat teknis dalam mendukung kelancaran program-program sekolah yang telah dilimpahkan kepada guru atau petugas lain. Terry dalam Wahyudi (2009:75) mengungkapkan bahwa keterampilan teknis merupakan keahlian dalam hal menggunakan suatu aktivitas fisik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik.

Dengan berpedoman pada pendapat Terry tersebut, maka kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, perlu menguasai keterampilan teknis. Kepala sekolah perlu menguasai seluruh proses kegiatan yang akan dan sedang dilaksanakan. Proses kegiatan tersebut menunjukkan pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan, sementara prosedur merupakan langkah-langkah dan tahapan pelaksanaan kegiatan baik kegiatan menjalankan supervisi kelas, mengevaluasi program pengajaran guru, mengelola program evaluasi belajar siswa, membimbing guru baik dalam proses pembelajaran maupun dalam bimbingan konseling.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap keterampilan supervisi kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA swasta di Kecamatan Sintang, menunjukkan

bahwa dari 50 responden 24 orang atau 48% memberikan respon sangat tinggi, 19 orang atau 38% memberikan respon tinggi. Hal ini berarti kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah melaksanakan supervisi kelas terhadap guru. Pelaksanaan supervisi kelas ini memberikan gambaran bahwa kepala sekolah benar-benar ingin mengetahui dan membina guru dalam melaksanakan tugas.

Danim dan Khairil (2011:79) telah menuangkan fungsi kepala sekolah menurut Kementerian Pendidikan Nasional, salah fungsi adalah kepala sekolah sebagai supervisor. Fungsi supervisor yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mensupervisi segala tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan staf. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat penting untuk meningkatkan proses kegiatan di sekolah.

Walaupun persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah tentang menjalankan supervisi kelas menunjukkan persentase yang sangat tinggi, namun dari hasil analisis deskripsi diketahui 7 orang atau 14% memberikan respon cukup. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi kelas belum dijalankan dengan merata kepada seluruh guru. Karena supervisi kelas ini sangat penting seperti yang disampaikan oleh Danim dan Khairil diatas, maka kepala sekolah hendaknya melakukan supervisi kelas kepada semua guru dengan merata.

Kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sebagai supervisor, tidak hanya terpaku pada supervisi kelas saja.

Banyak kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh kepala sekolah sehubungan dengan kepala sekolah sebagai supervisor. Supervisi kelas merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dalam membina guru. Purwanto (2010:199-120) mengungkapkan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor sebagai berikut (1) membimbing guru menyusun program pengajaran, (2) membimbing guru menganalisis hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses pembelajaran, (3) melakukan observasi guru mengajar, dan (4) melakukan pertemuan individu dengan guru.

Sehubungan keterampilan kepala sekolah dalam mengevaluasi program pengajaran guru Sutisna dalam (Wahyudi, 2009:75-76) mengungkapkan kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah harus melakukan evaluasi program pengajaran guru. Program pengajaran guru merupakan persiapan yang telah dibuat guru untuk dilaksanakan dalam kegiatan pembelajaran. Sebagai guru memang harus membuat persiapan program pembelajaran, persiapan ini setiap awal tahun pelajaran perlu diketahui oleh kepala sekolah, di sinilah kepala sekolah perlu melakukan evaluasi dan membandingkan dengan program pembelajaran tahun yang lalu.

Dari hasil analisis deskripsi menunjukkan bahwa 23 responden atau 46% dari 50 responden memberikan respon tinggi, 22 responden atau 44% memberikan respon sangat tinggi. Dari data ini dapat dilihat bahwa kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah melakukan evaluasi terhadap program pengajaran guru. Kepala sekolah sebagai pimpinan sangat bertanggung jawab terhadap keberhasilan



dan pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu semua proses kegiatan yang dilaksanakan di sekolah perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah termasuk evaluasi program pengajaran guru seperti yang tertuang dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa salah satu kompetensi kepala sekolah adalah dimensi kompetensi manajerial yang di dalamnya memuat kompetensi evaluasi program kegiatan. Menurut Hadari (1981:44) antara kontrol dan evaluasi dalam manajemen sangat erat. Hasil evaluasi yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dapat digunakan untuk: (1) memperoleh data yang dapat dijadikan dasar usaha perbaikan kegiatan masa yang akan datang, (2) memperoleh cara kerja yang paling efisien dan efektif, (3) memperoleh data tentang hambatan dan kesukaran yang dihadapi, (4) memperoleh data yang dapat digunakan untuk meningkatkan kerja, dan (5) mengetahui berapa jauh tujuan telah tercapai.

Dari hasil evaluasi tersebut, Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang lebih mudah dalam menindaklanjuti dan memperbaiki kinerja sekolah. Evaluasi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah tidak hanya terhadap program pengajaran guru saja, tetapi mencakup juga tentang program evaluasi belajar siswa. Guru sebagai ujung tombak dalam melaksanakan program pengajaran di sekolah, dituntut membuat program-program yang berhubungan dengan proses pembelajaran termasuk di dalamnya termuat program evaluasi belajar siswa. Dalam pengelolaan program evaluasi belajar siswa kepala sekolah dituntut mampu melakukan

pengelolaan program-program yang telah ada. Menurut Sutisna dalam Wahyudi (2009:75-76) menjelaskan kepala sekolah harus mempunyai keterampilan mengelola program evaluasi belajar siswa. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah diharuskan mempunyai keterampilan melakukan evaluasi, hal ini seperti yang tertuang dalam permendiknas No 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah. Dalam Peraturan Menteri tersebut dalam dimensi kompetensi manajer, salah satu kompetensi kepala sekolah adalah melakukan monitoring dan evaluasi.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa kepala sekolah SMA Swasta di Kecamatan Sintang telah memiliki keterampilan pengelolaan program evaluasi belajar siswa. Hal ini terlihat dari 50 responden 26 orang atau 52% memberikan respon tinggi, dan 15 orang atau 30% memberikan respon sangat tinggi. Dari analisis deskriptif tersebut menunjukkan bahwa guru telah berpersepsi bahwa kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang bahwa kepala sekolah sudah mempunyai keterampilan mengelola program evaluasi belajar siswa.

Evaluasi program merupakan hal penting, karena dengan evaluasi yang dilaksanakan, hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil pertimbangan. Begitu penting evaluasi dalam manajemen, Siagian dalam Suharsaputra (2010:8) menyantumkan salah satu fungsi manajemen adalah evaluasi. Secara umum tujuan evaluasi dijelaskan untuk melihat sejauh mana suatu program atau kegiatan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Mengacu pada pendapat Sodang tersebut, maka kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang perlu

melakukan evaluasi program secara kontinu. Untuk mengetahui kemajuan program-program kegiatan, khususnya kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah, evaluasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Namun berdasarkan hasil analisis deskriptif, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih perlu meningkatkan keterampilan pengelola program evaluasi belajar siswa, karena dari data tersebut diperoleh 7 responden atau 14% memberikan respon cukup. Respon cukup ini bukan berarti kepala sekolah tidak mempunyai keterampilan mengelola program evaluasi belajar siswa, namun keterampilan kepala sekolah tersebut masih perlu ditingkatkan, agar tujuan evaluasi seperti yang disampaikan Siagian dapat tercapai.

Keterampilan teknis yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang adalah membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling. Tugas bimbingan dan konseling tidak hanya ditangani oleh guru BP, tetapi juga dilakukan oleh semua guru yang mengajar di sekolah tersebut. Menurut Purwanto (2010:172), kepala sekolah juga dapat membentuk tim guru sebagai petugas bimbingan. Jadi bimbingan dan konseling dalam sekolah tidak hanya dilakukan oleh guru tertentu saja, tetapi semua guru bisa terlibat melakukan bimbingan dan konseling. Secara umum kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah melakukan bimbingan terhadap guru dalam proses bimbingan dan konseling.

Menurut data penelitian dari 50 responden 32 orang atau 64% memberikan respon tinggi, dan 13 orang atau 26% memberikan respon sangat tinggi.

Keterampilan kepala sekolah dalam melakukan bimbingan kepada guru sangat penting karena ini merupakan keterampilan teknis yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah. Karena menurut Purwanto (2010: 175) bimbingan yang dilakukan dapat mengefektifkan program sekolah.

Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, karena keterampilan ini berhubungan langsung dengan pembinaan dan pelaksanaan pekerjaan di sekolah. Pidarta dan Wahyudi (2009:75) mengemukakan keterampilan teknis ini perlu dikuasai oleh kepala sekolah, sebab kepala sekolah selalu berhadapan langsung dengan petugas pendidikan terutama guru. Dari hasil analisis deskriptif diperoleh bahwa rata-rata persepsi guru terhadap keterampilan teknis yang dikuasai oleh kepala sekolah 16,26. Angka ini jika dikonfirmasi dengan tabel kelas interval interpretasi terletak pada batas bawah kelas interval 17-18, sementara median diperoleh nilai 15,24, median ini terletak pada kelas interval 15-16; artinya persepsi guru terhadap keterampilan teknis kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dikategorikan cukup baik.

Dengan kategori cukup ini menunjukkan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah memiliki keterampilan teknis, walaupun menurut peneliti keterampilan teknis yang dimiliki kepala sekolah masih perlu ditingkatkan. Wahyudi (2009:74) mengungkapkan bahwa keterampilan teknis yang diperlukan kepala sekolah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara mengelola kelas, penggunaan metode pengajaran, teknik evaluasi siswa, teknik

pembuatan satuan program pengajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, teknik mengarahkan dan membina guru di sekolah.

Keterampilan teknik yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang memang sudah cukup dipergunakan untuk melaksanakan tugasnya. Namun dari data penelitian masih ada beberapa keterampilan teknis yang perlu mendapat perhatian kepala sekolah. Keterampilan teknis mengelola program evaluasi belajar siswa dan membimbing guru dalam analisis hasil evaluasi merupakan keterampilan teknis yang paling rendah memperoleh skor, hal ini menunjukkan keterampilan ini masih perlu ditingkatkan.

Karena dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dipergunakan sebagai dasar usaha perbaikan kegiatan di masa yang akan datang, maka evaluasi sangat perlu dilakukan. Untuk mengetahui apakah program-program yang telah dibuat oleh guru itu terlaksana atau belum, kepala sekolah perlu memiliki keterampilan pengelolaan evaluasi baik terhadap program pengajaran guru, program evaluasi belajar, maupun program-program lain. Dari hasil evaluasi dapat diketahui cara kerja yang efisien dan efektif yang telah dilakukan oleh guru.

Pembinaan terhadap guru merupakan hal yang penting demi meningkatkan kerja organisasi sekolah. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang perlu meningkatkan pembinaan terhadap guru dengan jalan melakukan bimbingan terhadap semua guru baik bimbingan dalam membuat program pembelajaran maupun

bimbingan lain yang berkaitan dengan analisis evaluasi hasil belajar dan bimbingan terhadap penanganan permasalahan siswa.

Kepala sekolah sebagai manajer perlu memiliki keterampilan manajerial di mana keterampilan manajerial terdiri dari keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis. Dari data hasil penelitian, guru memberikan persepsi dengan kategori cukup baik terhadap keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang. Keterampilan konseptual merupakan bagian dari fungsi manajemen dimana seorang kepala sekolah harus membuat perencanaan dan dalam perencanaan tersebut termuat program-program dan visi misi sekolah. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah membuat program-program dan merumuskan visi misi sekolah sebagai bagian yang tak terpisahkan dari seluruh perencanaan yang dibuat kepala sekolah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Danim dan Khairil (2011:86) bahwa kompetensi yang ideal yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah adalah kompetensi di bidang perencanaan. Sesuai dengan pendapat Danin dan Khairil tersebut, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah memiliki keterampilan konseptual, walaupun keterampilan ini masih perlu ditingkatkan.

Persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang menunjukkan kategori cukup baik. Keterampilan hubungan manusia ini perlu dimiliki oleh kepala sekolah dalam rangka menjalin hubungan dan meningkatkan kinerja sekolah. Amtu (2011:15) mengungkapkan keterampilan hubungan manusia disebut keterampilan manusiawi,

keterampilan ini menunjukkan kemampuan bekerja dengan baik dalam bekerja sama dengan orang lain. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah menjalin hubungan kemanusiaan pada setiap aktivitas kegiatan. Hubungan kemanusiaan ini tercermin dari dilakukannya komunikasi oleh kepala sekolah dengan guru dan memotivasi guru, karena memotivasi guru dapat meningkatkan dan mempererat hubungan kepala sekolah dengan guru.

Persepsi guru terhadap keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang menunjukkan kategori cukup baik. Hal ini berarti kepala sekolah sudah memiliki keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Walaupun demikian keterampilan teknis kepala sekolah perlu ditingkatkan, terutama pada keterampilan mengelola program evaluasi belajar siswa, melakukan pembinaan dan bimbingan guru dalam melakukan analisis hasil belajar siswa dan melakukan bimbingan terhadap guru dalam bimbingan dan konseling. Menurut hasil penelitian dalam analisis deskriptif, keterampilan ini memperoleh skor yang masih kurang.

Secara keseluruhan keterampilan manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang menunjukkan bahwa dari hasil analisis deskriptif rata-rata hitung adalah 50,56 dan median 49,22. Nilai hitung rata-rata maupun median terletak pada kelas interval 47-53. Interpretasi dari analisis deskriptif baik nilai rata-rata hitung maupun median dikategorikan cukup baik. berarti persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah dikatakan cukup baik.

Kepala sekolah sebagai manajer dituntut mempunyai keterampilan dalam membuat perencanaan, dimana keterampilan perencanaan ini merupakan fungsi pertama dari manajemen. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah mempunyai keterampilan perencanaan, keterampilan ditunjukkan dengan kepala sekolah telah menyusun program-program sekolah, visi dan misi sekolah. Program-program sekolah ini sebagai pedoman bagi seluruh guru dan tenaga kependidikan untuk melaksanakan kegiatan sekolah. Visi dan misi sekolah yang ditetapkan oleh kepala sekolah merupakan pandangan jauh kedepan seorang pimpinan sebagai sesuatu yang dicita-citakan. "Visi sekolah muncul dari kepala sekolah, karena visi merupakan atribut kepemimpinan suatu lembaga yang memberi arah dan tujuan dalam jangka panjang", Quigley dalam Wahyudi (2009:19).

Di samping kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah juga berfungsi sebagai supervisor (Kemendiknas Danim dan Kharil, 2011:79). Artinya kepala sekolah bertindak sebagai supervisor terhadap seluruh pelaksanaan program-program yang telah dibuat. Program-program yang telah dibuat tersebut, terlaksana dengan baik atau tidak, sepenuhnya tergantung dari supervisi kepala sekolah. Sesuai dengan yang disampaikan Sagala (2009:170) peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di sekolah, pemecahan problematika ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah melalui kegiatan supervisi. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang menurut hasil penelitian telah melakukan supervisi kepada guru dan staf sebagai



pelaksana program-program sekolah. Dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan, pengendalian dan evaluasi untuk meningkatkan pelaksanaan kerja sekolah.

Kepala sekolah juga dituntut mempunyai keterampilan teknis, keterampilan ini merupakan bagian dari keterampilan kepala sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang perlu juga memiliki keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dari hasil penelitian kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah mempunyai keterampilan teknis, hal ini ditunjukkan dengan persepsi guru terhadap keterampilan teknis yang dimiliki kepala sekolah berkategori cukup baik.

Keterampilan teknis kepala sekolah berkategori cukup ini, menunjukkan kepala sekolah sudah melakukan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Wahyudi, bahwa keterampilan teknis perlu dimiliki oleh kepala sekolah karena keterampilan ini sangat berguna untuk mengelola kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan program pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pembelajaran serta teknik mengarahkan dan membina guru disekolah (Wahyudi, 2009:74).

Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia telah dilaksanakan. Hal ini terlihat bahwa dari analisis deskriptif, kepala sekolah telah melakukan pengorganisasian. Dalam fungsi manajemen, pengorganisasian merupakan salah satu fungsi yang perlu dilakukan oleh manajer. Fungsi kedua dari manajemen adalah

pengorganisasian, menurut Terry (dalam Mulyono, 2010:27) “pengorganisasian ini merupakan menyusun hubungan yang efektif antar personalia , sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas dalam situasi yang ada guna mencapai tujuan”.

Penempatan tenaga guru dan staf dalam posisi tertentu menunjukkan difungsikannya tenaga kependidikan tersebut dalam membantu kepala sekolah menjalankan kegiatan disekolah. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam menempatkan guru dan staf dalam posisi tertentu, pasti kepala sekolah telah memahami tujuan sekolah sebagai institusional. Pemahaman tujuan suatu lembaga atau sekolah sangat perlu karena tujuan merupakan sesuatu yang akan dicapai melalui proses yang dilaksanakan sekolah. Kepala sekolah tanpa mengetahui tujuan sekolah, tidak akan dapat menempatkan guru dan staf pada posisi yang tepat. Dalam menempatkan guru dan staf, kepala sekolah juga telah mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam mencapai tujuan sekolah tersebut. Dengan mengidentifikasi kegiatan, kepala sekolah dapat menempatkan guru dan staf sesuai dengan kegiatan yang ada.

Sesuai pendapat Mulyono (2010:27) bahwa kepala sekolah dalam melakukan pengorganisasian, setelah melakukan identifikasi kegiatan, kepala sekolah mengelompokkan kegiatan berdasarkan jenis-jenis kegiatan. Dengan mengelompokkan jenis kegiatan dalam satu unit kerja, kepala sekolah akan lebih mudah menempatkan guru dan staf sekolah. Agar setiap unit kerja dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan program yang telah dibuat, maka kepala

sekolah perlu menetapkan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap unit kerja. Dengan mengetahui fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab di setiap unit kerja maka kepala sekolah dengan mudah menempatkan sumber daya manusia yang ada.

Penempatan dan pendayagunaan sumber daya yang ada perlu diimbangi dengan ketepatan penempatan personil yang sesuai dengan latar belakang ilmu dan keterampilan yang dimiliki. Oleh karena itu menuntut peneliti kepala sekolah hendaknya mengetahui kemampuan dan kompetensi masing-masing guru dan staf. Dengan menempatkan personil sesuai dengan ilmu dan keterampilannya, akan mempermudah dan mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Setelah pemaparan data temuan penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, diperoleh gambaran tentang persepsi guru terhadap keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, keterampilan teknis yang dimiliki kepala sekolah dan pengelolaan guru dan staf yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang, maka simpulan yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah memiliki keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah ini ditunjukkan dengan pembuatan program-program sekolah, penyusunan visi dan misi sekolah merupakan pencerminan kepala sekolah telah melaksanakan perencanaan sebagai fungsi manajemen. Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah ditunjukkan juga dengan melakukan pengorganisasian terhadap personil sekolah. Penempatan personil sekolah pada posisi-posisi tertentu menunjukkan bahwa kepala sekolah telah memahami karakteristik dan tugas-tugas di setiap bagian.

Keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang juga tercermin dari penyusunan program supervisi dan pengembangan program sekolah. Dengan keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA

swasta di Kecamatan Sintang, kepala sekolah memungkinkan untuk melaksanakan dan mengevaluasi terhadap pelaksanaan program-program yang telah dibuat. Berdasarkan hasil penelitian persepsi guru terhadap keterampilan konseptual kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik. Dengan kategori cukup baik ini, kepala sekolah masih perlu meningkatkan keterampilan konseptual sebagai dasar untuk pelaksanaan kegiatan di sekolah.

2. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah memiliki keterampilan hubungan manusia. Keterampilan hubungan manusia menunjukkan kemampuan kerja kepala sekolah dalam bekerja sama dengan guru dan staf. Kepala sekolah dalam melakukan hubungan manusia melalui interaksi menjalin kerja sama dengan guru dan staf. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dalam membangun kerja sama dengan guru dan staf telah melakukan komunikasi yang persuasif, bersahabat dan kekeluargaan.

Keterampilan hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah di Kecamatan Sintang ini juga terlihat dengan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah. Dengan motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah, semua guru dan personil lain dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan tanpa paksaan. Keterampilan hubungan manusia yang dimiliki oleh kepala sekolah dapat mendorong guru untuk ikut serta dalam penyelesaian masalah atau konflik yang terjadi di sekolah. Keterlibatan guru dalam penyelesaian konflik di sekolah menunjukkan keterampilan hubungan manusia yang dimiliki kepala sekolah sudah cukup untuk memotivasi guru dalam berperan aktif di sekolah.

Melihat hasil analisis penelitian, persepsi guru terhadap keterampilan hubungan manusia yang dimiliki oleh kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang berkategori cukup baik, hal ini berarti masih ada beberapa keterampilan hubungan manusia yang perlu ditingkatkan oleh kepala sekolah yaitu keterampilan memotivasi kerja guru dan menjalin komunikasi dengan guru, karena pada keterampilan ini mendapat respon yang cukup dari guru.

3. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah memiliki keterampilan teknis. Keterampilan ini ditunjukkan dengan melakukan supervisi kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah ini dimaksudkan untuk mengetahui pelaksanaan program yang telah dibuat. Disamping kepala sekolah memiliki keterampilan dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah juga melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program-program sekolah. Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dipergunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan-perbaikan program sekolah. Persepsi guru terhadap keterampilan teknis kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang dikategorikan cukup baik. Namun demikian kepala sekolah perlu meningkatkan keterampilan teknis terutama keterampilan mengelola program evaluasi belajar siswa, membimbing guru dalam analisis hasil evaluasi dan membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling.
4. Secara keseluruhan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang telah memiliki keterampilan manajerial yang terdiri dari keterampilan konsensual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Persepsi guru terhadap

keterampilan manajerial kepala sekolah berkategori cukup baik. namun demikian kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang masih perlu meningkatkan keterampilan manajerialnya terutama pada keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis, karena dari hasil analisis deskripsi nilai median jauh di bawah nilai rata-rata.

5. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang Sudah melakukan pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia walaupun perlu ditingkatkan. Kepala sekolah telah menempatkan guru dan tenaga staf pada posisi tertentu untuk melaksanakan program-program yang telah dibuat di mana penempatan personil ini merupakan pengorganisasian yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dalam menempatkan personil, kepala sekolah telah melihat latar belakang dan keterampilan personil yang ada walaupun terkadang kurang sesuai. Hal ini dikarenakan latar belakang personil kurang memenuhi standar jika dibandingkan dengan posisi unit kerja yang tersedia. Namun demikian dari hasil penelitian kepala sekolah sudah berupaya menempatkan guru dan staf pada tempat yang sesuai. Penempatan personil yang dilakukan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan pengelompokan jenis kegiatan serta menetapkan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab disetiap unit kerja.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan simpulan di atas maka diajukan saran sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan keterampilan konseptual, keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya tercermin dari perencanaan yang dibuat. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah membuat perencanaan dan program-program sekolah. Namun kepala sekolah perlu meningkatkan program-program yang sudah dan mengembangkan program tersebut sebagai acuan pelaksanaan kegiatan. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sebaiknya mendalami kembali tujuan, visi dan misi sekolah agar dalam penyusunan program tepat sasaran. Kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang hendaknya lebih meningkatkan keterlibatan guru dalam membuat program-program sekolah dan melakukan pengembangan program di masa berikutnya.
2. Untuk keterampilan hubungan manusia, kepala sekolah sudah mempunyai keterampilan ini, walau berkategori cukup baik. Namun kepala sekolah masih perlu meningkatkan keterampilan ini, kerana hubungan manusia yang dilakukan dengan baik akan menalin kerja sama yang baik pula. Kepala sekolah hendaknya memahami cara-cara dan strategi komunikasi dengan guru dan staf agar tidak menimbulkan ketersinggungan diantara warga sekolah. Kepala sekolah juga perlu memahami teori-teori pemberian motivasi agar memiliki wawasan yang luas dalam memberikan motivasi sebagai bagian dari hubungan manusia.



3. Untuk keterampilan teknis, kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah memiliki keterampilan ini. Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang harus dimiliki kepala sekolah dalam melakukan kegiatan/pekerjaan yang bersifat teknis. Namun kepala sekolah perlu meningkatkan supervisi kelas agar pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru betul dapat diketahui sesuai dengan program yang telah dibuat. Di samping itu kepala sekolah juga perlu meningkatkan bimbingan kepada guru dalam menyusun program pembelajaran maupun bimbingan dalam proses bimbingan dan konseling.
4. Secara keseluruhan kepala sekolah SMA swasta di Kecamatan Sintang sudah mempunyai keterampilan manajerial. Persepsi guru terhadap keterampilan ini berkategori cukup. Untuk meningkatkan keterampilan manajerial, kepala sekolah perlu memahami cara-cara melakukan hubungan manusia dengan baik karena hubungan manusia ini merupakan keterampilan yang dapat mendorong guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah perlu juga menciptakan suasana kerja yang mendukung terjadinya kerja sama yang optimal. Di samping itu kepala sekolah perlu juga meningkatkan keterampilan teknis agar dapat membimbing guru dan staf semakin baik.
5. Dalam pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sudah dilaksanakan. Namun pengelolaan ini perlu ditingkatkan. Kepala sekolah dalam menempatkan personil hendaknya memperhatikan latar belakang pendidikan dan keterampilan yang dimiliki oleh guru dan staf. Unit kerja yang tidak terlalu sibuk, hendaknya tidak menempatkan personil yang melebihi

kapasitas kerja, sehingga tidak terkesan pemborosan tenaga kerja. Kepala sekolah hendak mengupayakan unit kerja yang masih masih belum tertangani dengan baik, agar menempatkan personilnya supaya kegiatan di sekolah berjalan secara seimbang.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2009). *Guru Profesiona.*, Bandung: Alfabeta.
- Amtu, O. (2011). *Manajemen Pendidikan di Erah Otonomi Daerah.* Bandung: Alfabeta.
- Burhan, N. dan Marzuki. (2002). *Statistik Terapa.*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Chaplin. (2006). *Kamus Psikologi Lengkap.* Jakarta: Raja Grasindo
- Danim, S. (2010). *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru.* Bandung: Alfabeta.
- Danim, S. dan Khairil. (2011). *Profesi Pendidikan.*, Bandung: Alfabeta
- Engkoswara dan A Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Alpabeta
- Ensiklopedi Indonesia 1991
- Hadis, A. dan Nurhayati. (2008). *Manajemen Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta
- Tim Penyusun Kamus Bahasa Indonesia. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka
- Kepmendiknas Nomor 162 Tahun 2003 tentang *Tugas dan Tanggung jawab Kepala Sekolah.*
- Mulyasa. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional.* Bandung: PT Rosdakara
- ..... (2011). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta: Bumi Aksara
- Mulyono. (2010). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan.* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, H. (1981). *Administrasi Pendidikan.* Jakarta: Gunung Agung.
- Panglaykim. (1988). *Pengantar Manajemen.* Pembangunan Galia Indo,

- Peraturan Pemerrintah Nomor 25 Tahun 2000 Tentang *Kewenangan Pemerintah Provinsi*
- Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Purwanto, N. (2010). *Administrasi dan Suprvisi Pendidikan*. Bandung: Rosda
- Rakhmad, J. (1996). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya
- Riduwan. (2009). *Motode dan Teknik Penyusunan Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rindu (tanpa tahun). *Dunia Psikologi*. dalam <http://www.duniapsikologi.com>. Diambil pada tanggal 15 Februari 2012
- Sagala, S. (2009). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Stratejik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sanjaya, W. (2008). *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana
- Minarti, S. (2011). *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Sugiyono. (2009). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sumaji, P. dan Yudha, P. (2006). *Kamus Ekonomi*. Jakarta: Wipress.
- Sumarsono. (2004). *Otonomi Pendidikan*. Jogyaarta: Kanisius
- Suryadi. (1988). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Armiko.
- The Liang Gie. (1983). *Unsur-Unsur Administrasi*. Yogyakarta: Super Sukses.
- Umar, H. (2001). *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Usman, M. U. (2002). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintah Daerah*

Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pendidikan*. Bandung: Afabeta.

Walgito, B. (2003). *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset

Wibowo. (2008). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindra Persada.

Yuleawati, E. (2004). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Pakar Raya .

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 1 Kuesioner Penelitian

## KUESIONER

### **Persepsi Guru terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta di Kecamatan Sintang**

Angket ini ditujukan sebagai media untuk mendapatkan data dan informasi dalam rangka penulisan Tesis (an. Tri Winarni) yang merupakan salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Pascasarjana di MAP - UT. Kesiapan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini akan menentukan keberhasilan studi saya.

#### **Identitas Responden**

Nama : .....

Jenis kelamin : .....

Umur : .....

Masa Kerja : ..... Tahun

Pendidikan terakhir : .....

Jabatan : .....

Sekolah : .....

#### **Petunjuk pengisian:**

Dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk memberikan jawaban atas pertanyaan di bawah ini, dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang anda anggap paling cocok.

#### **I. KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

##### **Alternatif Jawaban Responden**

- 1 = Rendah**
- 2 = Cukup**
- 3 = Tinggi**
- 4 = Sangat Tinggi**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		1	2	3	4
<b>A</b>	<b>Keterampilan Konseptual</b>				
	1. Merumuskan program sekolah 2. Merumuskan visi dan misi sekolah 3. Melakukan pengorganisasian 4. Menyusus program supervisi 5. Melakukan pengembangan program				
<b>B</b>	<b>Keterampilan Hubungan Manusia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	6. Menjalin kerjasama dengan guru 7. Memotivasi kerja guru 8. Menjalin komunikasi dengan guru 9. Mengembangkan sikap dan moral kerja guru 10. Memperhatikan kesejahteraan guru 11. Menyelesaikan konflik di sekolah				
<b>C</b>	<b>Keterampilan Teknikal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	12. Melaksanakan supervisi kelas 13. Mengevaluasi program kerja guru 14. Mengelola program evaluasi belajar siswa 15. Membimbing guru dalam analisis hasil evaluasi 16. Membimbing guru dalam proses bimbingan dan konseling.				

Lampiran : 2

## Uji Validitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No Sby	Sby	Nomor Intrumen																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	A	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	49
2	B	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	53
3	C	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	49
4	D	3	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	51
5	E	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	51
6	F	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	47
7	G	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	56
8	H	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	55
9	I	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	47
10	J	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	44
11	K	2	3	2	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	48
12	L	2	3	2	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	45
13	M	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	48
14	N	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	53
15	O	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	4	4	4	2	47
16	P	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	2	2	4	3	2	2	48
17	Q	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	2	3	2	49
18	R	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	53
19	S	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	57
20	T	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	55
21	U	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	2	54
22	V	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	55
23	W	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	58
24	X	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	59
25	Y	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	59
26	Z	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	57
27	AA	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	50
28	AB	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	54
29	AC	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	59
30	AD	3	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	49
	Validitas	0,367	,438	,378	,375	,393	,466	,451	,458	,495	0,577	,409	,442	,485	,375	,384	,435	1
	r Tabel																	
	Pearson	0,361	,361	,361	,361	,361	,361	,361	,361	,361	0,361	,361	,361	,361	,361	,361	,361	
	Kriteria	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	Valid	valid	valid	valid	valid	valid	valid	



Lampiran : 3

Uji Reliabilitas Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No	Subyek	X	Y	X-Mean X	Y-Mean Y	(X-Mean X) <sup>2</sup>	(Y-Mean Y) <sup>2</sup>	X'Y
1	A	37	39	1.966667	0.03	3.87	0.00	0.07
2	B	40	42	-1.033333	-2.97	1.07	8.80	3.07
3	C	37	40	1.966667	-0.97	3.87	0.93	-1.90
4	D	39	35	-0.033333	4.03	0.00	16.27	-0.13
5	E	41	38	-2.033333	1.03	4.13	1.07	-2.10
6	F	37	40	1.966667	-0.97	3.87	0.93	-1.90
7	G	44	40	-5.033333	-0.97	25.33	0.93	4.87
8	H	41	40	-2.033333	-0.97	4.13	0.93	1.97
9	I	35	37	3.966667	2.03	15.73	4.13	8.07
10	J	33	37	5.966667	2.03	35.60	4.13	12.13
11	K	34	34	4.966667	5.03	24.67	25.33	25.00
12	L	32	36	6.966667	3.03	48.53	9.20	21.13
13	M	35	36	3.966667	3.03	15.73	9.20	12.03
14	N	42	40	-3.033333	-0.97	9.20	0.93	2.93
15	O	35	38	3.966667	1.03	15.73	1.07	4.10
16	P	37	35	1.966667	4.03	3.87	16.27	7.93
17	Q	38	36	0.966667	3.03	0.93	9.20	2.93
18	R	40	40	-1.033333	-0.97	1.07	0.93	1.00
19	S	43	44	-4.033333	-4.97	16.27	24.67	20.03
20	T	42	42	-3.033333	-2.97	9.20	8.80	9.00
21	U	38	38	0.966667	1.03	0.93	1.07	1.00
22	V	41	40	-2.033333	-0.97	4.13	0.93	1.97
23	W	43	40	-4.033333	-0.97	16.27	0.93	3.90
24	X	43	38	-4.033333	1.03	16.27	1.07	-4.17
25	Y	43	42	-4.033333	-2.97	16.27	8.80	11.97
26	Z	42	42	-3.033333	-2.97	9.20	8.80	9.00
27	AA	37	40	1.966667	-0.97	3.87	0.93	-1.90
28	AB	39	38	-0.033333	1.03	0.00	1.07	-0.03
29	AC	44	44	-5.033333	-4.97	25.33	24.67	25.00
30	AD	37	40	1.966667	-0.97	3.87	0.93	-1.90
	Σ	1169	1171			338.9667	192.97	175.03
	Mean	38.96667	39.03					

$$r = \frac{X'Y}{\sqrt{V(X)^2 (Y)^2}} = \frac{175.03}{\sqrt{V(338.97) (192.97)}} = \frac{175.03}{\sqrt{65409.27 \cdot 255.7524}} = 0,684$$

Lampiran : 4

Skor Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No.	Subyek	Nomor Pernyataan																Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	A	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	60
2	B	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	53
3	C	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	53
4	D	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	62
5	E	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	50
6	F	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	50
7	G	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	53
8	H	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	50
9	I	3	3	4	4	3	4	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	50
10	J	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	56
11	K	3	3	4	3	2	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	3	49
12	L	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	52
13	M	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	59
14	N	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	56
15	O	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	44
16	P	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	3	49
17	Q	3	4	4	3	3	3	2	2	4	2	4	4	2	4	2	3	49
18	R	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
19	T	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	49
20	U	2	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	49
21	V	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	2	3	3	3	46
22	W	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	53
23	X	2	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	2	3	4	4	4	48
24	Y	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	55
25	Z	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	43
26	A	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	49
27	B	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	54
28	C	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
29	D	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	54
30	E	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	42
31	F	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	45
32	G	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	44
33	H	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	45
34	I	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	2	52
35	J	3	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	3	3	46
36	K	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	48

37	L	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	54
38	M	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	56
39	N	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	55
40	O	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	3	46
41	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	52
42	Q	3	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	2	2	2	2	47
43	R	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	47
44	T	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	53
45	U	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	43
46	V	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	40
47	W	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	45
48	X	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	43
49	Y	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	60
50	Z	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	58

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 5

**LEMBAR OBSERVASI DALAM PENELITIAN PERSEPSI GURU TERHADAP  
KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

No	Kompetensi	Aspek yang diamati	1	2	3
1	Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki Tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya</li> <li>2. Memiliki komitmen dan kepedulian.</li> <li>3. Menegakkan disiplin waktu</li> <li>4. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan jelas</li> <li>5. Proaktif</li> <li>6. Memiliki kemauan dan keberanian dalam memutuskan masalah</li> <li>7. Memiliki kepekaan</li> <li>8. Berani mengoreksi kesalahan secara tegas</li> <li>9. Terbuka terhadap kritik dan masukan</li> </ol>			
2	Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya perencanaan/program yang terpampang di ruang</li> <li>2. Adanya visi dan misi yang terpampang di tempat tertentu</li> <li>3. Adanya struktur organisasi sekolah</li> <li>4. Adanya pembagian tugas yang jelas</li> <li>5. Adanya susunan kepemimpinan dan bagian-bagian</li> <li>6. Adanya jadwal secara berkala untuk melakukan pertemuan dengan guru</li> <li>7. Adanya jadwal pembinaan terhadap guru dan tenaga kependidikan</li> <li>8. Adanya papan pengumuman sebagai informasi</li> <li>9. Adanya ruang khusus sebagai unit layanan tertentu</li> <li>10. Adanya program peningkatan kompetensi guru</li> </ol>			
3	Kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya program-program inovatif</li> <li>2. Adanya unit produksi sekolah</li> <li>3. Adanya koperasi sekolah</li> <li>4. Adanya praktik bimbingan kewirausahaan kepada siswa</li> <li>5. Menunjukkan usaha yang pantang menyerah</li> <li>6. Menunjukkan kerja keras untuk mencapai keberhasilan</li> </ol>			

4	Supervisi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya program supervisi akademik</li> <li>2. Melakukan supervisi kelas</li> <li>3. Melakukan pembinaan dari hasil supervisi kelas</li> <li>4. Melakukan bimbingan terhadap guru dan staf</li> <li>5. Melakukan evaluasi program kerja guru</li> </ol>			
5	Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya kerja sama yang kuat dengan guru dan staf</li> <li>2. Melakukan kerja sama dengan lembaga lain</li> <li>3. Melakukan anjang sana ke sesama teman kerja</li> </ol>			

Keterangan :

1. Ya
2. Kadang-kadang
3. Tidak

UNIVERSITAS TERBUKA

## BIODATA PENULIS

### A. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama Lengkap : TRI WINARNI
2. NIM : 015 978 255
3. Tempat /tanggal lahir : Gunung Kidul, 08 Oktober 1970
4. Jenis Kelamin : Perempuan
5. Agama : Kristen
6. Status : Menikah
7. Pekerjaan : PNS (Guru)
8. Alamat : Jalan Kelam Akcaya I Sintang
9. Nama Ayah : Kromosemito
10. Nama Ibu : Waginah

### B. PENDIDIKAN

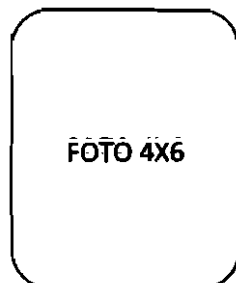
1. SD : SD Negeri Banyu Bening I tahun 1977-1983
2. SMP : SMP Negeri Beji Harjo tahun 1983-1986
3. SMA : SMA BOPKRI Wonesari tahun 1986-1989
4. Perguruan Tinggi : Universitas Padjadjaran tahun 1989-2008  
Universitas Terbuka tahun 2006-2008

### C. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 1993 di SMA Pancasetya Sintang
2. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil tahun 1994

### D. STATUS PERKAWINAN (KELUARGA)

1. Nama Suami : Tusep Eka Burang
2. Tempat / tanggal lahir : Pinoh, 7 September 1969
3. Pendidikan : Sarjana
4. Pekerjaan : PNS
5. Anak : 3 (tiga)



Sintang, 8 September 2011  
Penulis

**TRI WINARNI**