

KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH DASAR

Amirzan* dan Ilyas**

** **Amirzan** adalah Staf Pengajar FKIP, Universitas Jabal Gafur, Sigli, Indonesia

Email : amirzan_masry@yahoo.co.id

****Ilyas** adalah Staf Pengajar FKIP Universitas Jabal Gafur, Sigli, Indonesia

Email : Ilyas.daud.1965@mail.com

Abstrak

Kepala sekolah dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara efektif, apabila ia menguasai manajemen dengan baik, sehingga pada akhirnya dapat mencapai produk pendidikan yang bermutu. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan fenomena-fenomena tentang: Kemampuan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan hubungan manusiawi yang dimiliki oleh kepala sekolah, dengan metode deskriptif. Sedangkan untuk memperoleh data kualitatif ditempuh dengan tehnik wawancara, dokumentasi dan observasi terhadap subjek penelitian yakni Kepala Dinas , Pengawas TK/SD dan para Kepala sekolah Dasar di Wilayah Kecamatan Kota Sigli. Pengolahan atau analisis data dengan tahapan reduksi data, display data, mengambil kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan konseptual kepala sekolah sudah baik, hal ini ditandai dengan kemampuan Kepala sekolah dalam menetapkan prioritas, sistem perencanaan, merumuskan program, visi dan misi sekolah. Selanjutnya kemampuan teknis kepala sekolah dasar juga sudah memadai karena mereka telah mampu mengimplementasikan berbagai program ke kondisi yang real. demikian pula kemampuan hubungan manusiawi yang dilakukan oleh kepala sekolah sudah terlihat ke arah yang semakin baik, karena kenyataan di lapangan membuktikan para kepala sekolah dasar mampu bekerja sama, mengidentifikasi perbedaan karakteristik serta telah memotivasi para guru dan staf sekolah agar bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Keywords : *Kemampuan Manajerial, Kepala Sekolah*

PENDAHULUAN

Upaya menuju ke arah peningkatan mutu sekolah dasar saat ini merupakan momentum yang sangat tepat. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai andil sangat besar dalam mewujudkan mutu pendidikan di sekolah dasar. Sekolah dasar dapat dijadikan dasar membangun karakter dalam berbagai bidang, termasuk mempersiapkan generasi yang agamis, hal ini diutarakan oleh Abubakar Dkk (2019: 125) *One of the efforts to form students character in education through the religious and local wisdom values*. Hal ini dapat berdampak pada yang lainnya seperti

berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan kualitas profesional guru banyak ditentukan oleh pelaksanaan tugas kepala sekolah.

Secara garis besar, bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dasar dapat dibedakan yaitu antara tugas administrator dan tugas pendidik (*educator*). Selaku administrator seorang kepala sekolah berfungsi sebagai manajer atau pemimpin disekolahnya oleh karena itu seorang kepala sekolah harus mampu mengelola seluruh aktivitas yang menyangkut proses belajar mengajar, seperti bimbingan atau pembinaan bagi semua warga sekolah, khususnya guru dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar.

Tugas-tugas pembinaan lainnya adalah menyangkut tugas pengelolaan sekolah secara umum (manajemen sekolah) yang meliputi aspek kepegawaian, kemuridan, keuangan dan aspek lain yang terkait dengan hubungan antara sekolah dengan masyarakat di lingkungan sekolah. Selaku pendidik (*educator*), seorang kepala sekolah perlu mengerti dan menghayati tugas seorang guru agar tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas supervisi dan pembinaan profesional bagi para guru yang menjadi bawahannya.

Betapa luas dan kompleksnya tugas yang dibebankan kepada kepala sekolah, oleh karena itu diperlukan keterampilan yang benar-benar memadai yang harus dimiliki kepala sekolah bersangkutan. Pelaksana tugas-tugas kepala sekolah tersebut akan berhasil dengan baik apabila kepala sekolah mempunyai keterampilan yang merupakan *the requisite knowledge and ability* (Boles Harold & Gall, dalam Wahyosumidjo, 2001:98). Keterampilan dalam melaksanakan tugas tersebut dapat dipelajari, dideskripsikan dan keberadaannya bervariasi. Berangkat dari konsep Robert L. Kantz dalam "*Skill of an effective administrator*", yang dikutip Idochi Anwar (2000:33) bahwa "Posisi manajerial memerlukan tiga macam tipe keterampilan dasar yakni: Keterampilan teknikal, keterampilan berhubungan dengan manusia dan keterampilan konseptual.

Keterampilan-keterampilan konseptual adalah esensial dalam merumuskan problem-problem menyajikan pemecahannya menganalisis data dan memberikan penilaian. Oleh karenanya kebutuhan akan keterampilan-keterampilan tersebut berbeda dari satu posisi ke posisi lain dalam setiap organisasi. Berangkat dari konsep keterampilan administrator yang efektif seperti dikemukakan oleh Katz (1955) dan Mann

(1965) dalam Idochi Anwar (2000:33), ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dasar yakni : Pertama, apa yang disebut dengan istilah keterampilan teknis (*technical skill*), keterampilan ini berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk mendemonstrasikan fungsi-fungsi pokok atau tugas-tugas yang berkenaan dengan posisi pembinaan. Adapun rincian keterampilan teknis ini meliputi antara lain : Menggunakan sistem observasi kelas, menetapkan tujuan pengajaran, mengklasifikasikan temuan-temuan penelitian, mengembangkan sistem pengajaran, mendemonstrasikan keterampilan pengajaran.

Kedua, adalah keterampilan hubungan kemanusiaan (*Human Relation Skill*) keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam berkerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dimana keterampilan ini meliputi antara lain: Kemampuan merepons perbedaan individual, memimpin diskusi, mendengarkan, memecahkan konflik dan memberi contoh.

Ketiga, keterampilan konseptual (*konseptual skill*), keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan. Keterampilan ini meliputi antara lain : Menetapkan prioritas, mengukur kebutuhan guru, menganalisa lingkungan pendidikan, menggunakan sistem perencanaan, mimonitor atau mengontrol aktivitas kelas.

Dalam melaksanakan tanggung jawab tersebut kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai andil yang besar dalam keberhasilan pendidikan di sekolah, karena berkembangnya semangat kerja, kerjasama yang harmonis, minat terhadap perkembangan mutu profesional guru yang ditentukan oleh keterampilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Sekolah dasar yang bermutu seperti di atas dapat diwujudkan apabila kepala sekolah yang memimpinya mempunyai keterampilan dasar dalam melaksanakan tugas yakni keterampilan teknis, keterampilan hubungan kemanusiaan dan keterampilan konseptual.

Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolahnya secara keseluruhan melalui

kegiatan pengelolaan pendidikan, yang secara umum tugas pokok kepala sekolah adalah melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya dan membina para guru melalui kegiatan supervisi. Disamping pengelolaan satuan pendidikan, Kepala sekolah juga sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pemimpin pendidikan ia mempunyai tugas melaksanakan fungsi kepemimpinannya, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi tercipta dan terlaksananya proses pembelajaran dengan baik.

Tugas-tugas kepala sekolah itu meliputi kegiatan merencanakan program kerja bersama guru, dan melaksanakan program tersebut, mengatur dan mengorganisasikan kegiatan guru, mengerjakan atau mengarahkan pelaksanaan kegiatan itu kearah pencapaian tujuan organisasi, melibatkan guru-guru dalam pengambilan keputusan memudahkan terlaksananya program belajar mengajar, menciptakan iklim kerja yang kondusif, menilai prestasi kerja guru dan menciptakan organisasi sekolah yang fungsional dan tangguh.

Kepala sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Dalam hal ini seorang kepala sekolah dituntut untuk menguasai kemampuan dan keterampilan yang berkaitan dengan konsep-konsep dalam kompleksitas dunia pendidikan, Wardjosumidjo (2001:122) mengemukakan sebagai berikut :

Bahwa memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidik, sarana pendidik, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Proses pendidikan disamping secara khusus dilaksanakan melalui sekolah, dapat juga diselenggarakan di luar sekolah, melalui keluarga dan masyarakat. Oleh sebab itu seseorang dapat dikatakan *educationist* benar-benar mengetahui teori dan metode pembelajaran serta tugas profesionalnya.

Wardjosumidjo (2001 :124) selanjutnya mengemukakan bahwa seseorang pemimpin pendidikan, ia harus menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu : -Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, -moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan,

sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan, -Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah, -Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Peranan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan di sekolah mengandung makna bagaimana ia melakukan pelayanan dan kepada siapa pelayanan itu dilaksanakan atau diberikan. Paling tidak seseorang Kepala sekolah menghadapi sasaran internal dan eksternal. Dimana internal terfokus pada para guru, staf TU, murid dan kelompoknya, sedangkan eksternal berkaitan dengan orang tua murid, dan masyarakat lainnya (*stake holder*).

Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Pada hakekatnya manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, kepemimpinan dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta mendayagunakan sekolah sebagai organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka kepala sekolah dalam memerankan sebagai manajer dikemukakan oleh Wardjosumidjo (2001 :140) sebagai berikut: Kepala sekolah bekerja dengan melalui orang lain. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi persoalan. Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konseptual. Kepala sekolah sebagai juru penengah, Kepala sekolah sebagai politisi. Kepala sekolah sebagai diplomat, Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan.

Sedangkan secara baku seperti yang ditetapkan dalam penilaian kinerja Kepala sekolah dapat ditegaskan secara spesifik adalah: Menyusun Program, Menyusun organisasi / personalia, Menggerakkan staf, Mengoptimalkan sumber daya sekolah.

Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, Fenyusunan dan pendokumenan dari seluruh program sekolah. Secara spesifik Wahjosumidjo (2001:41) menjelaskan bahwa hal tersebut meliputi: "a. Mengelola kegiatan belajar mengajar dan

bimbingan dan konseling, b. Mengelola administrasi murid, Mengelola administrasi sarana dan prasarana dan d. Mengelola administrasi kearsipan".

Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Program peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dicapai bila kegiatan proses pembelajaran di kelas dapat berlangsung dengan baik, berdaya guna dan berhasil guna. Hal tersebut dapat terlaksana apabila ditunjang dengan adanya upaya kemampuan guru dalam mengelolanya, sebab hanya guru yang berperan langsung dalam mengajar dan mendidik para muridnya.

Guru pelaksana terdepan pendidikan anak-anak di sekolah. Oleh karena itu berhasil tidaknya upaya peningkatan mutu pendidikan banyak ditentukan juga oleh kemampuan yang ada padanya dalam mengemban tugas pokok sehari-hari yaitu mengelola kegiatan belajar-mengajar di sekolah. Mengingat begitu pentingnya peranan guru dalam upaya peningkatan, mutu pendidikan maka selayaknyalah kemampuannya ditingkatkan, dibina dengan baik dan terus menerus sehingga benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan profesinya. Pembinaan profesional bagi guru dapat dilaksanakan melalui kegiatan supervisi. Kepala sekolah sebagai pembina dituntut untuk mengetahui, memahami dan terampil dalam melaksanakan supervisi di sekolahnya, Proses pembinaan dan pengembangan keseluruhan situasi merupakan kajian supervisi pendidikan (Fahmi, Cut Nurul Dkk. 2018: 105).

Dalam penelitian ini penulis membatasi kajian pada supervisi pembelajaran, mengukur performansi guru, sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas performasinya dalam mengelola proses pembelajaran. Untuk lebih jelas tentang supervisi pembelajaran didukung oleh pendapat-pendapat sebagai berikut:

Danosh menyebutkan "Supervisi pengajaran merupakan upaya membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola kemampuannya mencapai tujuan pengajaran" (Satori, 2000: 173). Sedangkan Purwanto (2002:89), "supervisi pengajaran ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditunjukkan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personal maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar- mengajar yang lebih baik deini tercapainya tujuan pendidikan".

Dari kutipan di atas berarti esensi supervisi pembelajaran itu sama sekali bukan menilai performansi guru dalam mengelola belajar mengajar, melainkan bagaimana membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya. Hal ini dikemukakan pula oleh Satori (2000:174) proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Proses pembelajaran dipengaruhi oleh banyak faktor seperti guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku pelajaran, serta kondisi lingkungan sosial masyarakat".

Dalam konteks ini guru merupakan faktor paling dominan dalam pembelajaran, oleh sebab itu supervisi pembelajaran menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses dasar hasil pembelajaran.

Apabila supervisi pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan pengetahuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu adanya penilaian kemampuan guru sehingga bisa diterapkan. Aspek mana yang perlu dikembangkan dan bagaimana cara mengembangkannya. Dengan demikian pelaksanaan supervisi pengajaran bagi guru akan mampu memanifestasikan belajar bagi murid-muridnya. Menurut Lazaruth (2001:97) ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi pembelajaran yakni:

- a. Supervisi pembelajaran harus langsung dapat mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses mengajar. Tingkat kemampuan, kebutuhan, minat dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru harus dijadikan dasar dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program pembelajaran.
- b. Perilaku supervisi dalam mengembangkan guru harus didesain dalam bentuk program supervisi yang mengarah pada tujuan tertentu, dimana program tersebut didesain bersama dengan bawahan, sehingga jelas kapan mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut.
- c. Tujuan akhir supervisi pembelajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.

Tugas dan Kewajiban Kepala Sekolah Dasar

Kepala sekolah dasar sebagai administrator dalam melaksanakan tugasnya harus dapat memperlihatkan kompetensinya untuk mencapai tujuan pendidikan di Sekolah semaksimal mungkin. Apalagi dalam zaman seperti sekarang ini. Sehubungan dengan itu pula dikemukakan Sutisna (2001: 6-7) yang menyatakan sebagai berikut : Dalam menghadapi tantangan ini pembaharuan sistem pendidikan lebih-lebih memerlukan ide, keterampilan, keberanian, deteriniasi, dan kemauan untuk berubah. Ini berarti kedudukan-kedudukan eksekutif didalam hirarkhi a;ininistratif akan harus diisi oleh orang-orang yang berwibawa dan cakap yaitu orang-orang yang memiliki “kemampuan untuk memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka menjalankan tugas-tugas kewajiban administratif dengan cara yang paling diinginkan”. Atau dengan kata lain, orang-orang yang berbuat tidak sekedar menjalankan manajemen pendidikan yang rutin seperti sekarang ini tetapi untuk meningkatkan kualitas, efesiensi, produktifitas, dan releyangsi perbuatan sistem pendidikan. Singkatnya, orang-orang yang mampu memperhatikan perbuatan profesional yang bermutu.

Kepala sekolah dasar sebagai administrator dalam melaksanakan tugasnya tentu tidak terlepas dari masalah administrasi seperti halnya administrator lainnya. Tanggung jawab Kepala sekolah dasar diantaranya disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor. 28 Tahun 1998 yang mengemukakan bahwa "Kepala sekolah dasar bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". Beberapa unsur kegiatan yang tercakup dalam administrasi personil dikemukakan Casteter (Sutisna, 2001:29) yaitu "*manpower, recruitmen, vilection, induction, appraisal, development, compensation, continuity, security, negotiations, information*". Salah satu unsur di atas adalah development yang maksudnya membantu personil dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya demi membantu untuk mencapai peningkatan hasil organisasi.

Kepala sekolah dasar bertanggung jawab terhadap peningkatan kemampuan bawahannya, sedangkan untuk mendapatkan mutu pendidikan yang diinginkan pemerintah telah membuat berbagai keputusan dan dukungan dengan berbagai tulisan yang mengemukakan bagaimana hendaknya Kepala sekolah dasar meningkatkan

kemampuan mengajar guru, usaha Kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas belajar dengan menekankan kepada bantuan, pelayanan atau jasa kepada guru, ini disebut juga sebagai supervisi.

Konsep Mutu dalam Dunia Pendidikan

Dalam pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan" yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, efektif psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Manajemen sekolah dan manajemen kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antara guru, murid dan sarana pendukung di kelas maupun di luar baik konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkup substansi yang akademis maupun yang non-akademis dalam suasana yang mendukung proses pembelajaran. Mutu dalam konteks "hasil pendidikan" mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis 'misalnya ulangan umum, UAS, dan UNAS).

Dalam manajemen peningkatan mutu yang berbasis sekolah ini diharapkan sekolah dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu, menurut Mulyasa (2002:128) antara lain sebagai berikut:

- a. **Sumber daya:** sekolah harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain pembiayaan; Operasional administrasi, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk: (1) sekolah dalam menenfukan dan mengalokasikan dana sesuai Dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan mutu, peinisahan antara biaya yang bersifat akademis dari proses pengadaannya, .dan (3) pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.

- b. Pertanggung-jawaban (*accountability*);** sekolah dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan tuntutan orang tua masyarakat. Pertanggung-jawaban (*accuntability*) hal ini bertujuan unfuk menyakinkan bahwa dana masyarakat dipergunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dan jika dimungkinkan untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan sebelumnya.
- c. Kurikulum;** berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, sekolah bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya. Melalui penjelasan bahwa materi tersebut ada manfaat dan relevansinya terhadap murid, sekolah harus menciptakan suasana belajar yang menyenangkan dan melibatkan semua indera dan lapisan otak serta menciptakan tantangan agar murid tumbuh dan berkembang secara intelektual dengan menguasai ilmu pengetahuan, trampil, memiliki sikap arif dan bijaksana, karakter dan memiliki kematangan emosional. Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan ini yaitu:
- Pengembangan kurikulum tersebut memenuhi kebutuhan murid.
 - Bagaimana mengembangkan keterampilan pengelolaan untuk menyajikan kurikulum tersebut kepada murid sedapat mungkin secara efektif dan efesien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
 - Pengembangan berbagai pendekatan yang inirmpu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah sekolah.

Untuk melihat proses pencapaian kurikulum, murid harus diriilai melalui proses tes yang dibuat sesuai dengan standar nasional dan mencakup berbagai aspek kognitif efektif dan psikomotor maupun aspek psikologi lainnya.

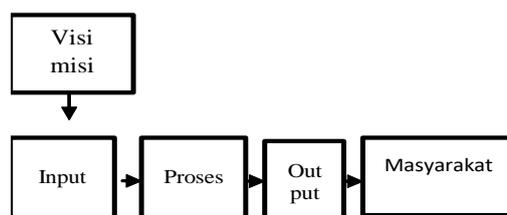
- d. Personil sekolah;** sekolah bertanggung jawab dan terlibat dalam proses rekrutmen (dalam arti penentuan jenis guru yang diperlukan) dan pembinaan struktual staf sekolah (guru dan staf lainnya). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas/kemampuan kepala sekolah dan pembinaan keterampilan guru dalam pengimplementasian kurikulum termasuk

staf pendidikan lainnya dilalnrkan secara terus menerus atas misiatif Sekolah. Untuk itu birokrasi di luar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung.

Dilihat dari segi pendidikan bahwa mutu itu merupakan keterkaitan antara yang diajarkan dengan dunia kerja. Mutu pendidikan berkenaan dengan apa yang dihasilkan dan siapa pemakai pendidikan. Mutu pendidikan tidak hanya diukur berdasarkan kurikulum dan standarnya saja melainkan mutu harus dilihat dari relevansi antara apa yang diajarkan dengan apa dipelajari itu sesuai dengan masa kini Ini terasa yang akan datang. Oleh karena itu, mutu pendidikan harus dikaitkan dengan keseluruhan dimensi mutu secara sistematis yang berubah dari masa ke masa sesuai dengan perkembangan zaman. Ahmad Sanusi (1999:62) menyampaikan bahwa isu sentral dalam dunia pendidikan ini adalah soal mutu. Namun dari sudut manajemen dan sudut produktivitas yang lebih sentral, lebih instrumental atau setidaknya-tidaknya mengandung peinikiran.

Dalam hal ini sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berfungsi Menyelenggarakan proses belajar mengajar, dimana proses belajar mengajar dalam. Usaha untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dan kepala sekolah beserta guru dapat menghasilkan manusia-manusia yang bermutu. Sekolah sebagai sebuah organisasi yang memiliki misi, yakni menyelenggarakan proses pendidikan, belajar mengajar dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan atau sasaran utama sebagai proses atau hasil guna terukur yang disumbangkan kepemimpinan kepala sekolah dalam mencapai misi sekolah, yakni terwujud dan terbinanya program pengajaran, SDM, kemuridan, sarana, dan fasilitas sekolah hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat.

Ilustrasi model penampilan organisasi pendidikan yakni:



Gambar 1: Model Penampilan Organisasi Pendidikan
Sumber: Ahmad Sanusi (1999:51)

Untuk lebih jelasnya bahwa input yang merupakan penerimaan murid baru dari berbagai manusia dengan latar belakang yang berbeda, watak sifat yang berbeda. Selanjutnya diproses dengan melalui proses belajar mengajar yang menyangkut penyampaian materi, membimbing, membina, sehingga diharapkan menjadi sumber daya manusia yang bermutu di masyarakat. Dalam hal ini proses belajar mengajar dilengkapi dengan material, perlengkapan, fasilitas sekolah, dana dan berbagai peraturan sudah ditentukan.

Berdasarkan berbagai kajian di atas perlu ada kajian untuk melihat kemampuan atau keterampilan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah dasar, termasuk pada sekolah di Lingkungan UPTD Kecamatan Kota Sigli sebagaimana yang menjadi fokus penelitian ini.

Maka masalah-masalah mendasar pada penelitian akan dirumuskan tentang hal – hal tersebut sebagai terlihat dalam rumusan berikut : Kemampuan konseptual kepala sekolah dasar terhadap pelaksanaan pengelolaan sekolah, kemampuan teknis kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan sekolah dan kemampuan hubungan manusiawi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai adalah untuk memperoleh gambaran deskriptif tentang kemampuan manajerial para kepala sekolah dasar di Wilayah UPTD Kecamatan Kota Sigli, dan secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan fenomena-fenomena tentang : Kemampuan konseptual kepala sekolah dalam menganalisa perencanaan kependidikan seperti: kepekaan mengukur kebutuhan guru, situasi dan kondisi lingkungan pendidikan, sistem visi dan misi, mengembangkan dan monitoring. Kemampuan teknis kepala sekolah yakni pengetahuan khusus yang berkenaan dengan sistem observasi kelas, pengelolaan kegiatan belajar mengajar, penyeleksian sumber mengajar, mengevaluasi metode mengajar, memonitor teknik evaluasi dan mempersiapkan sarana dan pra-sarana. Strategi kemampuan hubungan manusiawi yang dimiliki , seperti kemampuan berkomunikasi atau menjelaskan, merespon perbedaan individual, kerja sama dan memecahkan konflik.

Beranjak dari permasalahan-permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitiannya sebagai berikut : Bagaimana kemampuan konseptual yang dimiliki kepala sekolah dasar di bidang *conceptual skill* manajemen pendidikan sekolah?, Bagaimana kemampuan teknis (*technical skill*) yang telah dilaksanakan oleh

kepala sekolah dasar bidang manajemen pendidikan ?. Bagaimana kemampuan hubungan manusiawi (*skill human relation*) kepala sekolah dasar dalam bidang manajemen pendidikan?

Dengan tujuan penelitian tersebut secara praktis diharapkan dapat memberikan suatu sumbangan positif bagi pekerjaan di bidang pendidikan, seperti sistem untuk meningkatkan produktivitas sekolah melalui pola kepemimpinan kepala sekolah yang menerapkan kemampuan manajerial yang dimiliki.

METODE PENELITIAN

Dalam pelaksanaan penelitian yang berjudul Kemampuan Manajerial Kepala sekolah dalam Pengelolaan Sekolah Dasar di Wilayah UPTD Kecamatan Kota Sigli ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif, karena yang diteliti dan dianalisis adalah keadaan yang sedang berlangsung, yakni kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola sekolah dasar yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil temuan yang berupa data deskripsi akan dianalisis dengan kajian literatur sehingga akan menghasilkan suatu kesimpulan penelitian.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, merupakan penelitian yang berfokus pada proses suatu kegiatan, sehingga hasilnya merupakan suatu laporan dan sebuah proses.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, maka sumber data dalam menggali informasi berkenaan dengan penelitian ini dan yang akan dijadikan subjek dalam penelitian adalah Kepala Dinas Pendidikan, Pengawas TK/SD, Kepala sekolah, Komite Sekolah dan Guru-guru SD yang bertugas pada Sekolah Dasar dalam wilayah Kecamatan Kota Sigli Kabupaten Pidie seperti ; SDN 1, SDN 3, SDN 4, SDN 5, SDN 6 Kota Sigli, SDN 7 Sigli SDN Blok Sawah, SD Muhammadiyah dan SDN Blang Asan dengan jumlah sembilan sekolah

Teknik pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian adalah dengan ; wawancara, teknik dokumentasi, dan Observasi. Dengan tahapan orientasi, eksplorasi dan member check. Sedangkan tehnik pengolahan data dengan tiga langkah , yaitu (1) reduksi data; (2) display; dan (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peranan kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan mengandung makna bagaimana melakukan pelayanan dan kepada siapa pelayanan itu dilaksanakan. Paling tidak seseorang kepala sekolah menghadapi sasaran internal dan eksternal. Internal terfokus pada guru, staf TU, murid dan kelompoknya, sedangkan eksternal berkaitan dengan orang tua, dan masyarakat lainnya (*stake holder*). Sekolah sebagai organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka kepala sekolah dalam memerankan sebagai manajer dapat dikemukakan sebagai berikut: 1). Kepala sekolah bekerja dengan melalui orang lain. -Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi persoalan. 2). Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konseptual. 3). Kepala sekolah sebagai juru penengah, -Kepala sekolah sebagai politisi. Kepala sekolah sebagai diplomat, -Kepala sekolah sebagai pengambil keputusan.

Sedangkan secara baku seperti yang ditetapkan dalam penilaian kinerja kepala sekolah dapat ditegaskan secara spesifik adalah: -Menyusun Program, -Menyusun organisasi/personalia, -Menggerakkan staf, -Mengoptimalkan sumber daya sekolah.

Beberapa unsur kegiatan yang tercakup dalam administrasi personil dikemukakan Casteter (Sutisna, 2001:29) yaitu “*manpower, recruitmen, selection, induction, appraisal, development, compensation, continuity, security, negotiotions, information*”. Salah satu unsur di atas adalah *development* yang maksudnya membantu personil dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya deini membantu untuk mencapai peningkatan hasil organisasi.

Sasaran utama supervisi adalah peningkatan proses belajar murid yang menyangkut aspek-aspek lain seperti pengembangan kurikulum dan pengajaran, perbaikan metode dan tehnik mengajar, pengadaan alat bantu pengajaran, perbaikan cara dan prosedur penilaian, perbaikan metode dan tehnik mengajar, pengadaan alat bantu pengajaran, perbaikan cara dan prosedur penilaian, koordiriasi seluruh usaha pengajaran menjadi suatu program yang terintegrasi dengan balk dan pengadaan kondisi yang layak bagi pertumbuhan guru-guru dalam jabatan secara kontinu.

Ketiga keterampilan tersebut perlu dimiliki oleh setiap pimpinan pada level administrasi atau manajemen apapun. *Technical Skill* berkenaan dengan *know how* dalam

melaksanakan tugas sehari-hari, baik teknis edukatif maupun administratif. Human Skill berkenaan dengan kemampuan kerjasama dengan orang lain, pemberian motivasi kepada setiap individu dan menerapkan kepemimpinan efektif. Banyak dikalangan pimpinan atau manajer mengungkapkan bahwa keterampilan ini adalah yang terpenting. Suatu pengkajian yang dilakukan oleh Perhimpunan Manajer di Amerika Serikat menyatakan bahwa bagian terbesar dan 200 orang manajer yang sepakat mengenai keterampilan yang paling penting bagi seorang manajer. Keterampilan tersebut adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain (Zaenal, 2005:78).

Keterampilan ini dinilai lebih penting dan kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan jabatan. Sedangkan *Conceptual Skill* berkenaan dengan kemampuan untuk memikirkan bagaimana meningkatkan efektivitas organisasi melalui penciptaan ide-ide kreatif dan inovatif yang dapat dilaksanakan bagi perkembangan organisasi, baik masa kini maupun di masa yang akan datang.

Proporsi masing-masing keterampilan yang perlu dimiliki itu berbeda dan setiap level pimpinan. Khusus bagi Kepala sekolah dasar, kemampuan dasar teknisnya harus lebih besar dan kemampuan dasar konseptualnya. Perbedaan tersebut selaras dengan sifat dan fungsi serta tugas operasionalnya adapun kemampuan dasar hubungan manusia adalah relatif sama dengan level pimpinan menengah ke atas disamping ketiga ketentuan tersebut

Keberhasilan sekolah akan dipengaruhi oleh upaya Kepala sekolah dalam mengembangkan kegiatannya sebagai pemimpin. Dalam memerankan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan, Kepala sekolah bertugas: merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan di sekolah.

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, yaitu berupa penggunaan metode, tehnik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dan pengalaman pendidikan dan pelatihan. Keterampilan ini juga berkaitan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk memformasikan fungsi-fungsi pokok atau tugas-tugas yang berkenaan dengan posisi sebagai supervisor.

Jabatan Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat erat kaitannya dengan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Kepala sekolah tersebut dapat melaksanakan

perannya dengan baik apabila kepala sekolah tersebut memiliki kemauan dan kemampuan dalam melaksanakan perannya. Begitu pula halnya mewujudkan Sekolah dasar yang bermutu, akan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan Kepala sekolah dasar yang bersangkutan.

Aspek lainnya dan keterampilan teknik seorang kepala sekolah adalah harus mengetahui dengan persis, kegiatan-kegiatan apa saja yang menguntungkan atau merugikan bagi sekolah. Pengetahuan teoritis dan praktis ditambah dengan pengalaman sangat esensial dalam pelaksanaan tugas kepala sekolah. Ada beberapa kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah yang didasarkan pada keterampilan teknis ini, yakni sebagai berikut: a. Menerapkan kriteria penyeleksian sumber-sumber pengajaran. b. Menggunakan sistem observasi kelas. c. Menganalisis data observasi kelas, d. Menerapkan tujuan-tujuan pengajaran, e. Mengelompokkan tujuan-tujuan pengajaran, f. Mengklasifikasikan temuan-temuan penelitian, g. Menganalisis latar pelajaran, h. Mengembangkan prosedur pengajaran, i. Mengklasifikasikan tugas-tugas pengajaran, j. Mendemonstrasikan keterampilan pengajaran.

Dalam dimensi yang lain, keterampilan teknis dan kepala sekolah dapat dilihat dalam pengelolaan murid dan pembiayaan atau pengelolaan pembiayaan pendidikan di level sekolah. Kepala sekolah dalam urusan murid-murid tentang pelayanan informasi dan pencatatan data, dapat menunjuk guru yang menangani bimbingan konseling ataupun dilakukan oleh masing-masing wali kelas.

Untuk pengelolaan sumber-sumber pembiayaan dan sarana prasarana sekolah yang sudah dialokasikan dan atas, kepala sekolah harus memiliki keterampilan untuk menggunakannya sesuai dengan perencanaan sekolah. Biasanya pengawasan tentang penggunaan sumber-sumber pembiayaan dan pembangunan fisik sekolah menunjukkan pertanggungjawaban tugas kepala sekolah.

Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain, dan memotivasi para guru dan staf sekolah lainnya agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. Kemampuan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan, baik dalam lingkungan intern sekolah seperti hubungan dengan guru, staf administrasi, dan murid, maupun lingkungan ekstem sekolah seperti cara berkomunikasi dengan orang tua murid, komite Sekolah, tokoh masyarakat, dan

tokoh agama dapat dikatakan sebagai intil dan keterampilan manusiawi dan seorang kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah.

KESIMPULAN

Dari pelaksanaan penelitian dengan judul Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah Dasar di Lingkungan Kecamatan Kota Sigli maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kemampuan konseptual kepala sekolah dasar dalam melaksanakan rancangan program kepemimpinannya dapat dikatakan tidak semua kepala sekolah mampu memenuhi dan mengimplementasikan ketrampilan konseptual, terutama berkaitan dengan visi dan misi sekolah, sedangkan berkenaan dengan kewenangan penggunaan anggaran telah berjalan dengan baik, jumlah anggaran dan sumbernya sudah ditentukan, kepala sekolah hanya mengatur distribusinya. Kemampuan teknis kepala sekolah dasar di Wilayah Kecamatan Kota Sigli sudah memadai, walau relatif bervariasi, dalam wawancara terungkap bahwa sebelum dilantik sebenarnya mereka sudah mendapat pembekalan-pembekalan, yang dikenal dengan kegiatan pelatihan calon kepala sekolah. Dengan demikian keterampilan teknis tersebut pada prinsipnya mereka telah pernah mempelajarinya.
2. Dalam menentukan dan menempatkan posisi walii kelas Kepala sekolah telah mempertimbangkan keputusannya dan segala aspek kewajaran, sehingga penempatan wali kelas tersebut benar-benar akan mampu membina dan mendidik muridnya untuk mencapai kemajuan dalam belajar, terutama para wali kelas I, II dan kelas VI, kesalahan menepatkan wali kelas akan berdampak pada kemerosotan prestasi siswa, karena pembinaan pada awal-awal sekolah sangat mempengaruhi kemampuan belajar siswa pada tingkatan kelas selanjutnya.
3. Sebahagian besar kepala sekolah memiliki kemampuan mengajar yang lebih baik bila dibandirigkan dengan para guru, aspek tersebut akan sangat mempengaruhi prestasi sekolah, karena dengan kemampuannya tersebut Kepala sekolah akan mampu membina para guru, dengan demikian para guru akan lebih menghargainya.

4. Kemampuan hubungan manusiawi yang dilakukan oleh kepala sekolah dasar di Kecamatan Kota Sigli dapat dikatakan sudah sangat memadai, dimana Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerja sama dengan orang lain. dan memotivasi para guru dan staf sekolah lainnya agar bersungguh-sungguh dalam bekerja sama.

DAFTAR USTAKA

- Djojonegoro Wardiman. (2001). *Meraih Mutu dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta. Depdikbud
- Engkoswara. (2000). *Dasar Dasar administrasi Pendidikan*. Jakarta. Depdikbud P2LPTK.
- Idochi Anwar. (2001). *administrasi Keuangan dalam Pendidikan*. Jakarta. Depdikbud.
- Kartini Kartono, (2000). *Kepemimpinan*. Bandung. Rosdakarya. Lazaruth. (2001). *Supervisi Pendidikan*. Jakarta. Eka Publishing.
- Mangkunegara. (2001). *Budaya Mutu dalam Pengelolaan Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Moleong, L.J. (2001), *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Nanang Fattah. (2004). *Peranan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu*. Jakarta: Depdiknas.
- Nasir Usman. (2007). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung. Mutiara Ilmu.
- Ngali Purwanto. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Rosdakarya.
- Oteng Sutisna (2001). *administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Aksara.
- Samana. (2002). *Frofesionalisasi Guru*. Jakarta. Depdiknas.
- Satori, D. (2000). *Analisis Kebijakan dalam Konteks Desentralisasi dan Otonoini Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.

- Siagiaan, S. (2001). *Manajemen Strategik*. Surabaya. Cahaya Jimu
- Soelaiman. (2001). *Perilaku Kepemimpinan*. Malang. Ekabrata.
- Suyanto & Djihad Hisyam, (2000). *Pendidikan Indonesia Memasuki inilenium III*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Wahjosumidjo, (2001). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Wardiman Djojonegoro. (2001). *Meraih Mutu dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Winardi. (2003). *Pola Kepemimpinan*. Surabaya. Usaha Mandiri.
- Yuzamri. (2002). *administrasi Pendidikan dalam Konteks Era Globalisasi*. Jakarta: Depdiknas.
- Zainal A. (2005). *Kemampuan Managerial pemimpin*. Malang: Idayu Press.
- Fahmi, Cut Nurul, Nurliza, Ely. Murni, AR. and Usman, Nasir, 2018. Pelaksanaan Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Dasar. *JURNAL SERAMBI ILMU*, 19(2), pp.104-119.
- Abubakar, Srimulyani, and Anwar, 2019. Identification of Some Distinctive Values of Acehnese Malee (Shyness) for Character Education. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 7(1), pp.125-140.