

KEPEMIMPINAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI I BANDAR LAMPUNG

Oleh:

Fransiska Olivia Dewanti, Bujang Rahman, Sowiyah

FKIP Unila: Jln. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng

E-Mail: frans_od@yahoo.com

HP.: 085269927102

The purpose of this study to analyze the managerial leadership of the principal. This research is a qualitative approach with a phenomenological approach, the research informants Principal Deputy Principal consisting of Vice Principal of Curriculum, Vice Principal of Facilities and Infrastructure, Vice Principal of Student Affairs, Vice Principal of Quality Management and Public Relations. The data collection is done by observation, interviews, and documentation. Data analysis using data reduction, results of this study demonstrate managerial ability principals in realizing quality school management. The concept of skills possessed by principals namely: understanding the complexity of the management of school organization, the ability to make decisions at the level of school education, and the ability to create a mapping school organization. Human relations skills possessed by the principal, skill in building cooperation with schools, teachers' skills in motivating performance, skill in organizing elements of internal school education, and skills in organizing external elements of the school education.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis kepemimpinan manajerial kepala sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian pendekatan kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, informan penelitian Kepala Sekolah para Wakil Kepala Sekolah yang terdiri dari Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana Dan Prasarana, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah Bidang Manajemen Mutu dan Humas. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data. Hasil penelitian ini menunjukkan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang bermutu. Keterampilan Konsep yang dimiliki oleh kepala sekolah yakni: memahami kompleksitas pengelolaan organisasi sekolah, kemampuan dalam membuat keputusan pendidikan pada level sekolah, dan kemampuan dalam membuat pemetaan organisasi sekolah. Keterampilan hubungan antar manusia dimiliki oleh kepala sekolah, keterampilan dalam membangun kerjasama dengan sekolah, keterampilan dalam memotivasi kinerja guru, keterampilan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan intern sekolah, dan ekstern sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan manajerial kepala sekolah, mutu

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu komponen penting dalam pembangunan, melalui pendidikan inilah dapat dihasilkan generasi-generasi yang cerdas dan terampil sebagai salah satu modal menuju perubahan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu institusi pendidikan memerlukan peran kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan pelaksanaan program secara menyeluruh di sekolah.

Kepala sekolah selaku pemimpin pendidikan memiliki tugas untuk mengembangkan potensi dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Peranan pemimpin atau kepala sekolah sangat penting dan strategis oleh karenanya kepala sekolah yang kapabel adalah pemimpin yang memiliki kemampuan, kesanggupan, kecakapan teknis atau profesional sehingga dapat meraih visi dan misi organisasi sekolahnya. Kemampuan, kesanggupan, kecakapan teknis atau profesional yang dimiliki kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan Kepala SMPN 1 Bandar Lampung adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan, guru, siswa, orang tua siswa (masyarakat) untuk mensukseskan sekolah. Dengan demikian kepemimpinan memerlukan dua keterampilan yaitu; keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial).

Beberapa keunggulan dan capaian SMPN 1 Bandar Lampung di atas yang membedakan dengan SMP Negeri lainnya, oleh karenanya SMPN 1 Bandar Lampung menjadi salah satu SMP Negeri favorit yang ada di Kota Bandar Lampung, selain SMPN 2 Bandar Lampung dan SMPN 3 Bandar Lampung. Persainganketiga SMPN Favorit tersebut sangat kompetitif masing-masing memiliki keunggulan. Salah satu yang membedakan SMPN 1 Bandar Lampung dengan SMPN lainnya adalah usia SMPN 1 Bandar Lampung yang paling tua dibandingkan dengan sekolah lainnya yaitu didirikan pada Tahun 1946, meskipun baru diresmikan sebagai sekolah

Negeri pada Tahun 1951 dan menjadi sekolah dengan 9 kali pergantian kepala sekolah.

Dengan 9 kali pergantian kepala sekolah tentunya memberikan deskripsi proses kepemimpinan kepala sekolah yang lebih dibandingkan dengan sekolah lain jika dikaitkan dengan kepemimpinan manajerial yang berlangsung di SMPN 1 Bandar Lampung. Sampai saat ini kepemimpinan di SMPN 1 Bandar Lampung dilaksanakan oleh Bapak Drs, Hi. Haryanto, M.Si yang sudah dilantik sejak Tahun 2006 hingga sekarang menggantikan Dra. Hj. Nuraini Rusman yang mengemban tugas sebagai kepala sekolah dari tahun 2000 s.d 2006. Setiap kepala sekolah memiliki kemampuan yang berbeda dalam memimpin organisasi sekolah, masing-masing memiliki keunggulan dan kekurangan. Idealnya kekurangan dari kepemimpinan kepala sekolah yang sebelumnya ditutupi dan disempurnakan dengan kepemimpinan berikutnya. Namun yang membedakan pencapaian dari kepala sekolah tersebut adalah semakin meningkatnya prestasi sekolah dan semakin baiknya akreditasi SMPN 1 Bandar Lampung. Sehingga SMPN 1 Bandar Lampung mampu meluluskan alumni dengan kompetensi akademik yang semakin baik dan semakin berprestasi bahkan kemudian menjadi salah satu Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), jika demikian maka tentunya aspek kompetensi kepala sekolah, kompetensi guru bidang studi serta menguasai ICT dan bahasa Inggris, pendidikan guru S2/S3 minimal 20% untuk SMP, ketersediaan sarana dan lain sebagainya dapat mengindikasikan peran kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kepemimpinan manajerial.

Keunggulan dan prestasi yang diraih SMPN 1 Bandar Lampung merupakan output dari proses kepemimpinan yang dijalankan. Kepala sekolah sebagai personal yang berada di tingkat manajerial memiliki tanggung jawab besardan berbagai kegiatan untuk dikoordinasi-kan kompleksitas hubungan yang perlu dipahami dan dikelola. Meningkatkan kompleksitas merupakan tahapan dari tingkat satu ke tingkat yang lebih tinggi. Dalam suatu organisasi tercermin dalam meningkatnya kebutuhan untuk keterampilan konseptual.

Kepala sekolah adalah manajer puncak di sekolah yang dituntut memiliki beberapa keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik yang memiliki keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Keterampilan manajerial kepala sekolah sangat penting untuk terlaksananya manajemen yang efektif. Persoalan yang muncul dalam kepemimpinan kepala SMPN 1 Bandar Lampung dalam implementasi kepemimpinan manajerial berkaitan dengan 3 keterampilan yang harus dimiliki, meskipun upaya tersebut sudah dilakukan namun ada beberapa perilaku kepemimpinan yang masih belum sesuai dengan kriteria penguasaan dan keterampilan manajerial.

Kepemimpinan manajerial dalam bentuk keterampilan konseptual Kepala SMPN 1 Bandar Lampung masih menyisakan beberapa permasalahan misalnya kaitannya dengan keterampilan konseptual, yaitu kurangnya pengawasan kepada bawahan termasuk minimnya upaya pengembangan kurikulum kepada staf dan siswa. Keterampilan hubungan antar manusia juga dinilai dari masih adanya ketidakpuasan guru terhadap kepemimpinan yang dijalankan, sedangkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan teknis adalah masih adanya temuan guru yang merasa kurang mendapatkan bimbingan pada kegiatan proses belajar mengajar.

Adanya kesenjangan tersebut menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan kepemimpinan manajerial kepala sekolah yang kurang optimal. Jika masalah ini dibiarkan maka lambat laun akan menyebabkan aktivitas organisasi tidak berjalan optimal, perilaku kerja individu berjalan sendiri-sendiri tanpa standar tanpa target dan tanpa tujuan. Dampak yang timbul dari masalah kepemimpinan ini adalah tidak terciptanya iklim kerja yang saling mendukung dan bersinergis dalam mencapai tujuan organisasi, aktivitas organisasi dan kegiatan civitas akademik juga berjalan tanpa arah sehingga hasil yang diperoleh adalah hasil apa adanya dan jika berlangsung terus akan menurunkan mutu pendidikan sekolah yang dipimpinya. Pihak sekolah berharap agar peran kepemimpinan ini dapat memberikan iklim kerja yang kondusif.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yang dilakukan untuk memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang yang berada di situasi tertentu Moeloeng (2014:57). Rancangan kualitatif merupakan suatu paradigma penelitian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau suatu keadaan pada tempat tertentu secara rinci dan mendalam dalam bentuk narasi sekaligus menganalisisnya.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari 5 informan yakni Kepala SMPN 1 Bandar Lampung, Wakil Kepala Bagian Kurikulum, Bagian Kesiswaan, Bagian Sarana dan Bagian Manajemen Mutu dan Humas. Penentuan informan tersebut dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa kelima informan sebagai penentu kebijakan manajemen sekolah yang juga sebagai orang yang menjalankan kepemimpinan dan dituntut untuk memiliki keterampilan dalam memimpin SMPN 1 Bandar Lampung.

Definisi Operasional Variabel

Nilai-nilai input, proses dan output karakteristik pendidikan sekolah sebagai gambaran di atas, mencakup nilai-nilai operasional sebagai berikut. Nilai-nilai operasional input mencakup ilmu, amal dan takwa, disiplin dan profesional. antusias, motivasi tinggi, bertanggung jawab dan mandiri, kreatif dan inovatif, nilai kebaikan, peduli dan menghargai orang lain, belajar sepanjang hayat, adil, jujur dan berintegritas, sabar, tekun, ulet dan tangguh.

Nilai-nilai operasional proses mencakup: kepemimpinan yang baik, visioner dan berwawasan, menjadi teladan, memotivasi (*motivating*), mengilhami (*inspiring*), memberdayakan (*empowering*), membudayakan (*culture-forming*), taat azas, koordinatif dan bersinergi dalam kerangka kerja tim, akuntabilitas dan terbuka.

Nilai-nilai operasional output mencakup: produktif (efektif dan efisien), gandrung mutu tinggi (*service excellence*), dapat dipercaya (andal), responsif dan aspiratif, antisipatif dan inovatif, demokratis, berkeadilan dan

inklusif, tepat waktu, perbaikan berkesinambungan, berorientasi masa depan. Raharjo (2010: 8-9).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi. Observasi yaitu suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena-fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat (Mardalis, 2006:64). Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan dengan orang yang dapat memberikan keterangan kepada peneliti pendapat ini dikemukakan oleh Mardalis (2006:98). Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan melihat dan menyelidiki data-data tertulis yang ada dalam buku, majalah, dokumen, surat-surat, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesis, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dengan analisis data ini diharapkan data yang diperoleh akurat dan valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan salah faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Sebagai seorang pemimpin di sekolah, dalam mengelola organisasi di sekolah dapat menggerakkan semua sumber daya, baik sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif dan efisien yang terpadu dalam proses manajemen. Dalam menggerakkan organisasinya kepala sekolah membutuhkan kemampuan dalam menciptakan dan memelihara kepuasan kerja setiap individu dalam kelompok kerja yang memungkinkan tercapainya suatu kegiatan kerja yang efektif. Untuk dapat mendayagunakan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien, kepala

sekolah harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi semua kegiatan sekolah, serta membina hubungan kerja sama dengan para guru. Pada Bab ini membahas hasil penelitian tentang kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung yang pemaparannya disesuaikan dengan focus penelitian yaitu keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia, keterampilan teknik dan Kontribusi keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah dalam pelaksanaan kepemimpinan manajerial di SMPN 1 Bandar Lampung.

Keterampilan Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki kepentingan agar organisasinya berjalan semaksimal mungkin. Kepala sekolah seyogyanya memiliki kemampuan untuk dapat melihat organisasi secara keseluruhan dan juga dapat melihat arah perkembangan organisasi pada jangka panjang. Melihat organisasi secara keseluruhan berarti memandang penting kaitan masing-masing bagian dan bagaimana mengupayakan agar sinergi. Melihat organisasi dalam konteks jangka panjang berarti mampu melihat kecenderungan-kecenderungan perubahan yang terjadi di dalam dan disekitar organisasi.

Bentuk dan perwujudan dari keterampilan konsep Kepala sekolah adalah kemampuan melakukan analisis baik analisis terhadap masalah yang muncul, juga menganalisis solusi dari permasalahan tersebut melalui mekanisme cara dan strategi yang direncanakan dan ditempuh dalam bentuk kebijakan kebijakan tertentu sehingga benar-benar dapat terlepas dari masalah yang dihadapi tersebut. Selain dari kemampuan menganalisis sesuatu, keterampilan konsep kepala sekolah juga dapat terlihat dari kemampuan berfikir rasional dalam menghadapi masalah sehingga keputusannya berorientasi pada penyelesaian masalah secara objektif dan terukur. Wujud keterampilan konsep lainnya adalah bahwa kepala sekolah adalah sosok yang ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi baik dalam manajemen dan pengorganisasian serta kecakapan konsep lainnya. Kemampuan

menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan. Kemampuan mengantisipasi masalah serta menganalisis kesempatan dan peluang juga merupakan bentuk keterampilan konsep dalam kepemimpinan manajerial.

Kepala Sekolah memaparkan permasalahan yang umum terjadi dalam proses belajar mengajar, yakni berkaitan dengan motivasi belajar, kinerja guru dan pengawas serta aspek lingkungan eksternal yang sering terjadi. Penjelasan tersebut memberikan makna substantive bahwa motivasi siswa bergantung dari bagaimana kinerja dan kedisiplinan guru, namun bagaimanapun dalam kegiatan belajar dan upaya guru untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinannya memerlukan saran pendukung yang jika sarana tersebut tidak ada akan mengganggu langkah-langkah ini.

Wahyudi (2009:69) mengartikan keterampilan konseptual sebagaimana kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan organisasi sekolah. Berdasarkan dua pendapat diatas, keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

Ubben dan Hughes(2002:178) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan menyelenggarakan supervisi klinis, mengevaluasi program-program pendidikan, mengembangkan kurikulum melaksanakan aktivitas pengembangan staf dan mengembangkan program pendidikan secara individu bagi siswa. Mencakup pula pemananan tentang bagaimana bagian-bagian tergantung atau berhubungan satu sama lain. Dikemukakan oleh Benton (2005:84) bahwa keterampilan konseptual adalah yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen atau perusahaan.

Keterampilan Hubungan Antar ManusiaKepemimpinan Kepala Sekolah

Aktivitas organisasi (termasuk sekolah) merupakan aktivitas hubungan antar manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerjasama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi. Keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru. Perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan semangat dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan
- b. Berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan.
- c. Memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi
- d. Memberikan dukungan semangat/ modal kerja guru dan bersikap tegas kepada personil sekolah.
- e. Mengatur sekolah secara baik
- f. Menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan keyakinan dan teguh pendirian
- g. Memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan
- h. Menyelesaikan permasalahan
- i. Mengikuti sertakan guru dalam pekerjaan
- j. Menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru

Keterampilan hubungan manusia ini antara lain tercermin dalam hal keterampilan menempatkan diri dalam kelompok, keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan, sikap terbuka terhadap kelompok kerja, kemampuan mengambil hati melalui keramah-tamahan, penghargaan terhadap nilai-

nilai etis dan pemerataan tugas dan tanggung jawab. Wahyusumidjo (2000: 101) menyatakan *Human skills* meliputi: kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis serta mampu berperilaku yang dapat diterima.

Dalam kaitannya dengan keterampilan hubungan manusia, Yukl (2008:215), mengemukakan profil perilaku kepemimpinan antara lain: (1) perhatian terhadap prestasi, (2) tenggang rasa, (3) inspirasi, (4) penghargaan berupa pengakuan, (5) merancang kemungkinan-kemungkinan peng-hargaan, (6) partisipasi keputusan, (7) pelatihan, (8) fasilitas kerja, (9) fasilitas interaksi, dan (10) pengelolaan konflik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan manusia merupakan kemampuan untuk memahami manusia secara individu dan kelompok, kemampuan bekerjasama, berkomunikasi, memberikan inovasi kepada bawahan dan membangun keputusan agar dapat meningkatkan kinerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kaitannya dengan dunia pendidikan dapat disimpulkan bahwa hubungan manusia dalam bidang pendidikan adalah kemampuan administrator sekolah/kepala sekolah untuk menciptakan komunikasi yang harmonis dengan personil sekolah, memotivasi, mengembangkan sikap, moral dan menyelesaikan konflik, mengetahui kebutuhan manusia dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kerja guru untuk mencapai tujuan sekolah.

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

Keterampilan Teknis Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konspetual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis.

Keterampilan teknikal adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur teknik, keterampilan teknikal memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Kesimpulan dari tiga pendapat di atas bahwa keterampilan teknikal meliputi kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dari ketiga keterampilan di atas harus dimiliki oleh kepala sekolah sehingga proses kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar sebagai barometer baginya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka keterampilan teknik kepala sekolah merupakan unsur yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam fungsi dan peran apapun yang dibutuhkan untuk pengelolaan sekolah. Sebagai manajer kepala sekolah membutuhkan keterampilan yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, keterampilan teknikal adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknis suatu bidang khusus. Keterampilan teknikal dalam bidang pendidikan meliputi kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap dalam menggunakan metode-metode, proses, prosedur dan teknik dalam bidang pendidikan, termasuk yang bukan bidang pengajaran, yaitu pengetahuan seperti keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan.

Keterampilan teknik yang dikuasai dapat mendukung peran kepala sekolah dalam fungsinya sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan

pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsifan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran; penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum; dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan. Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik; penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler; dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.

Kemampuan mengelola administrasi personalia diwujudkan dalam bentuk pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga guru; serta pengembangan kelengkapan data administrasi tenaga kependidikan nonguru seperti pustakawan, laporan, pegawai tata usaha, penjaga sekolah dan teknisi. Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang; pengembangan data administrasi meubeler; pengembangan kelengkapan data administrasi mesin kantor; pengembangan kelengkapan data administrasi buku dan bahan pustaka; pengembangan kelengkapan data administrasi alat laboratorium; serta pengembangan kelengkapan data administrasi alat bengkel dan *workshop*.

Dalam hal ini Kepala Sekolah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakekatnya Kepala Sekolah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepadasetiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Disamping berorientasi

terhadap tugas, kepala sekolah juga menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap merasa senang dalam melakukan tugasnya.

Kontribusi Keterampilan Konsep, Hubungan Antar Manusia dan Teknik dalam Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pendidikan, baik dalam mengatur program sekolah sehingga tersedia waktu untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, keadaan tenaga kependidikan (guru) menjalankan pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Mulyasa (2003:65) mengemukakan peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah sebagai penanggung jawab, manajer, pimpinan dan supervisor.

Kontribusi keterampilan konsep, hubungan antar manusia dan keterampilan teknik kepala sekolah dalam kepemimpinan manajerial sangatlah penting. Karena pada prakteknya Kepala Sekolah memiliki peran yang mencakup seluruh kebutuhan operasionalisasi sekolah secara menyeluruh. Pada pelaksanaan kegiatan manajerial misalnya. Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi disekolah dengan seluruh substansinya disamping itu agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu, sebagai pengelola kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Kepala sekolah

merupakan personal sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan di sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan pendidikan di sekolah juga dituntut memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat dipraktekan dalam kehidupan sehari-hari dengan menerapkan kegiatan manajerialnya melalui tahap perencanaan, hasilnya berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Pada perencanaan ini ada beberapa kompetensi yang dimiliki oleh kepala sekolah yaitu; merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran, merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

Aspek lain dalam kegiatan manajerial dalam konsep manajemen yang dilaksanakan kepala sekolah adalah pengorganisasian sebagai pemimpin bertugas untuk menjalankan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru dan stafnya. Melakukan pengarahan dan bimbingan kepada stafnya, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin. Memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

Pengkoordinasian merupakan salah satu kegiatan manajerial dimana Kepala Sekolah melakukan kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan dan keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), kekosongan tindakan. Selain itu juga melakukan pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Semua tahap-tahap kegiatan di atas

harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin agar kedudukannya sebagai seorang pemimpin dapat berjalan baik dan teratur.

Peran lain yang diemban oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan manajerial dijelaskan oleh Mulyasa (2003: 124), bahwa kepala sekolah dapat berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya tertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yaitu sistematis, demokratis dan konstruktif. Sistematis artinya terlaksanasecara teratur, berencana dan kontinu obyektif artinya data yang didapat dalam observasi yang nyata bukannya tafsiran pribadi. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.

Demokratis, berarti menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain. Kooperatif, seluruh staf dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Adapun konstruktif dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian setiap permasalahan yang dihadapi oleh tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak adal masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan. Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan Manusia. Pembagian tugas merupakan strategi yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya hubungan manusia lebih mengutamakan hubungan manusia dengan masing-masing tenaga kependidikan.

Menjadi pemimpin yang berhasil di dalam organisasi membutuhkan kerjasama

dengan semua pihak, baik internal maupun eksternal. Kondisi demikian harus dipahami sebagai sebuah tantangan. Kepala sekolah di dalam mengembangkan penguasaan kompetensi manajerial dapat memulai dari dirinya sendiri. Ia harus mau untuk berkembang dengan senantiasa mengikuti perkembangan peraturan, kebijakan, dan kondisi lainnya yang berasal dari internal dan eksternal organisasi.

Kepala sekolah yang tidak peka terhadap perkembangan yang terjadi akan mengalami kesulitan karena kebijakan yang sifatnya manajerial saat ini berkembang sangat pesat seiring perkembangan sistem informasi dan komunikasi. Idealnya seorang pemimpin lebih dahulu tahu dan paham dibandingkan dengan anak buahnya sehingga ia dapat dijadikan referensi bagi anak buahnya khususnya guru. Kompetensi manajerial menyangkut semua hal selain pembelajaran/kegiatan belajar mengajar, mulai dari ketatausahaan, bimbingan hingga pengawasan. Hal itu tidaklah mudah seperti hasil penelitian yang menunjukkan lemahnya penguasaan pada dimensi itu pada kepala sekolah maupun pengawas. Selanjutnya sinergi dengan semua pihak untuk memajukan sekolah dapat dilakukan sedini mungkin dan bersifat proaktif tidak hanya menunggu uluran tangan namun mencari dukungan sinergis secara berkesinambungan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang bermutu, merupakan profil kepemimpinan kepala sekolah yang didasari oleh tiga keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Ketiga keterampilan dasar yang dimaksud adalah; keterampilan konsep, keterampilan hubungan antarmanusia, dan keterampilan teknis. Profilempirismengenaiketigaketerampilan tersebut, sifatnyasangat kontekstual dan situasional yang sangat tergantung kepada kemampuan individu kepala sekolah, dukungan sistem (*support system*) dari kondisi-

- kondisi eksternal yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan.
2. Keterampilan Konsep yang dimiliki oleh kepala SMPN 1 Bandar Lampung terlihat lebih menonjol karena memiliki kemampuan dalam memahami kompleksitas pengelolaan organisasi sekolah, kemampuan dalam membuat keputusan pendidikan pada level sekolah, dan kemampuan dalam membuat pemetaan organisasi sekolah. Kondisi ini perlu dipertahankan mengingat pondasi dasar kemampuan manajerial terletak pada keterampilan konseptual.
 3. Keterampilan hubungan antarmanusia dimiliki oleh kepala sekolah dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, keterampilan dalam membangun kerjasama dengan sekolah, keterampilan dalam memotivasi kinerja guru, keterampilan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan intern sekolah, dan keterampilan dalam mengorganisasikan elemen-elemen pendidikan ekstern sekolah.
 4. Keterampilan teknis yang dimiliki oleh kepala sekolah, meliputi berbagai keterampilan yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga keterampilan utama, yakni : keterampilan dalam menggunakan metode pengelolaan sekolah; keterampilan dalam menggunakan teknik pengelolaan sekolah, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melakukan supervise kelas.
 5. Ketiga keterampilan dasar yang dimiliki oleh kepala sekolah tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan kepemimpinan manajerial, hal ini tergambar dalam *performance* kinerja kepala sekolah yang dapat mensinergikan antar hal-hal yang bersifat baku dan prosedur seperti kebijakan pendidikan dengan upaya kreatif dari kepala sekolah dalam menyikap berbagai situasi kontekstual yang muncul dalam mengelola sekolah.

Rekomendasi

Disimpulkan hasil penelitian ini dan di sertai dengan temuan-temuan kontekstual di

lokasi penelitian, memunculkan beberapa rekomendasi yaitu untuk menjalankan efektivitas manajemen kepala sekolah, dalam mewujudkan sekolah yang bermutu, nyatanya memerlukan dukungan stakeholder seperti orang tua siswa yang diformulasikan dengan memperhatikan batasan mana yang menjadi wewenang *stakeholder* dan mana yang menjadi wewenang kepala sekolah. Manakala hal tersebut tidak diperhatikan, maka permasalahan akan berefek kepada siswa, guru dan orang tua yang pada akhirnya akan mendatangkan hasil kontra produktif dengan pengelolaan sekolah yang bermutu. Implikasi ini semakin memperkuat asumsi bahwa kepemimpinan manajerial kepala sekolah akan terwujud apabila didukung oleh keterampilan konsep, keterampilan hubungan antar manusia dan keterampilan teknik yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pelaksanaan kepemimpinan di sekolah.

Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini, dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagi SMP Negeri 1 Bandar Lampung
 - a. Kerjasama yang terjalin di sekolah harus di tingkatkan dalam berbagai bidang.
 - b. Koordinasi perlu di tingkatkan antara kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan dengan wakil kepala sekolah, para guru dan karyawan sehingga tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan baik.
2. Bagi Kepala SMP Negeri 1 Bandar Lampung
 - a. Perlu peningkatan kompetensi bagi kepala sekolah dengan mengikuti proses kepemimpinan yang diselenggarakan oleh sekolah dalam meningkatkan kinerja, menambah pengalaman, pengetahuan, dan peningkatan kualitas diri agar pemberian motivasi kerja dapat lebih meningkat.
 - b. Pendampingan guru dan karyawan perlu dilakukan dengan intensitas tinggi sehingga para guru dan karyawan dapat menguasai dan menerapkannya yang

disampaikan ke kepala sekolah, dan tujuan peningkatan motivasi kerja dapat terwujud sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

- c. Penerapan pemberian motivasi kerja harus disesuaikan dengan kondisi para guru sehingga proses kepemimpinan dapat lebih bermanfaat.
3. Bagaimana guru di SMP Negeri 1 Bandar Lampung
 - a. Kerjasama dengan kepala sekolah harus lebih ditingkatkan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan optimal.
 - b. Harus lebih tekun, sabar, dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas sehingga tujuan yang diharapkan dapat terwujud.
 - c. Komunikasi perlu di tingkatkan dengan kepala sekolah, karyawan, maupun siswa sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Benton, D.A..2005. *Applied Human Relation An Organizational Approach*. Eaglewood – Cliffs: Prentice Hall.
- Mardalis, 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Profosal*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Moeleong, Lexy J, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, Implementasi*. Per Collins Publisher Bandung: Rosdakarya.
- Raharjo, 2010. *Analisis Kemajuan Program MEDP (Madrasah Education Development Project) dalam Pemberdayaan Madrasah di Jawa Tengah Tahun 2009-*

- 2010, Semarang: IAIN Wali Songo.
- Wahjosumidjo, 2001. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organization*. Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall : USA.