

**PERSEPSI GURU TENTANG KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA
SEKOLAH DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI 1
LUBUK BASUNG KABUPATEN AGAM**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan
Strata Satu (S1) di Fakultas Ilmu Pendidikan*



OLEH :

**SILVI DEFRIANTI
NIM. 1100125/2011**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Persepsi Guru Tentang Keterampilan Manajerial
Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri
1 Lubuk Basung

Nama : Silvi Defrianti

BP/NIM : 2011/1100125

Program Studi : Manajemen Pendidikan

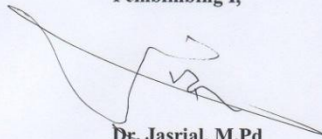
Jurusan : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Juli 2015

Disetujui oleh :

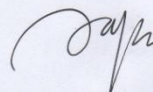
Pembimbing I,



Dr. Jasrial, M.Pd

NIP. 1961 0603 198602 1 001

Pembimbing II,



Dr. Hanif Al kadri, M.Pd

NIP. 19760921 200801 1. 010

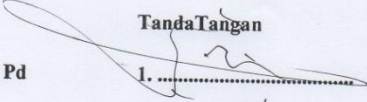
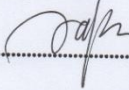
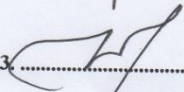
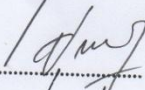
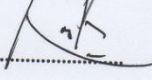
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi Program Studi
Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang

Judul : Persepsi Guru Tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah
Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam.
Nama : Silvi Defrianti
NIM : 1100125
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2015

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Dr. Jasrial, M. Pd	1. 
2. Sekretaris	: Dr. Hanif Al Kadri, M. Pd	2. 
3. Anggota	: Prof. Dr. Nurhizrah G, M. Ed	3. 
4. Anggota	: Nellitawati, SPd, M. Pd	4. 
5. Anggota	: Sulastri, SPd, M. Pd	5. 

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti cara penulisan karya ilmiah yang lazim.

Padang Agustus 2015

Yang menyatakan



Silvi Defrianti

ABSTRAK

Judul : **Persepsi Guru Tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam**

Penulis : **Silvi Defrianti**

Pembimbing : **1. Dr. Jasrial, M.Pd.**
2. Dr. Hanif Alkadri, M.Pd

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengamatan penulis tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMK Negeri 1 Lubuk Basung yang belum sesuai dengan yang seharusnya. Hal ini diduga dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah pengetahuan dan pemahaman kepala sekolah tentang keterampilan manajerial itu sendiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMKNegeri 1 Lubuk Basung ditinjau dari segi 1) menyusun program sekolah, 2)mengelola kepegawaian sekolah, 3) menjalin hubungan kerjasama dengan guru, 4) menjalin komunikasi dengan gurudan 5) menyelesaikan konflik yang ada di sekolah.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan populasinya guru yang mengajar di SMK Negeri 1 Lubuk Basung dengan jumlah 60 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan tabel krejcie dengan jumlah sampel 52 orang. Instrumen penelitian menggunakan Skala Likert, dengan 5 (lima) alternatif jawaban, yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan rumus rata-rata (Mean).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: 1) menyusun program sekolah berada pada kategori baik (3,95), 2) mengelola kepegawaian sekolah berada pada kategori baik (380), 3) menjalin kerjasama dengan guruberada pada kategori baik (3,93). 4) menjalin komunikasi dengan guru berada pada kategori baik (3,77), 5) menyelesaikan konflik yang ada disekoah berada pada kategori baik (3,69) .

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di SMKNegeri 1 Lubuk Basung, berada pada kategori baik dengan skor rata-rata (3,82).

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Penulis aturkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam”.Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Selama penyelesaian skripsi ini, penulis banyak menemui hambatan dan kesulitan, namun berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak akhirnya semua hambatan dapat diatasi. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan izin dan kemudahan dalam penulisan Skripsi ini.
3. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk kelancaran penulisan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Jasrial, M.Pd dan Dr. Hanif Alkadri,M.Pd, selaku dosen Pembimbing I dan II yang telah membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Dosen beserta Karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Camat Lubuk Basungyang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di sekolah yang bersangkutan.
7. Kepala Sekolah SMK Negeri 1Lubuk Basung yang telah memberi izin dan membantu penulis melaksanakan penelitian.
8. Guru-guru SMK Negeri 1Lubuk Basung yang telah membantu penulis untuk mengisi angket penelitian.

9. Orang tua dan keluargaku yang telah memberikan motivasi kepada penulis baik materil dan moril dalam menyelesaikan studi S1.
10. Rekan-rekan sesama mahasiswa dan para sahabat yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil demi untuk suksesnya skripsi ini.
11. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang ikut berpartisipasi memberikan bantuan dan dorongan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan petunjuk yang telah diberikan menjadi amal shaleh dan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi yang penulis susun ini masih banyak terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritikan yang konstruktif dari semua pihak atau pembaca yang telah membaca skripsi ini untuk kesempurnaan tulisan ini di masa yang akan datang.

Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengelolaan pendidikan di masa yang akan datang. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan rahmat-Nya kepada kita semua. Amin.

Padang, Juli 2015

Penulis,

SILVI DEFRIANTI

1100125/2011

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A.Latar Belakang Masalah	1
B.Identifikasi Masalah	7
C.Batasan Masalah	8
D.Rumusan Masalah	8
E.Tujuan Penelitian	9
F.Pertanyaan Penelitian	10
G.Kegunan Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI	12
A.Persepsi	12
B.Kepala Sekolah Sebagai Manajer	13
C.Tugas, Peranan Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah	15
D.Pengertian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	20
E.Jenis-Jenis Keterampilan Manajerial	22
F.Indikator Keterampilan Manajerial.....	29
G.Kerangka Konseptual.....	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	42
A.Jenis Penelitian	42
B.Defenisi Operasional Variable Penelitian	42

C.Populasi.....	43
D.Jenis Data Dan Sumber Data	44
E.Instrument Penelitian.....	45
H.Teknik Pengumpulan Data.....	49
I.Teknik Analisis Data	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
A.Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	51
B.Pembahasan Hasil Penelitian	60
C.Keterbatasan Penelitian	67
BAB VPENUTUP.....	68
A.Kesimpulan	68
B.Saran.....	69
Daftar Pustaka	70

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	40
2. Jumlah Populasi Penelitian di SMK Negeri 1 Lubuk Basung.....	43
3. Jumlah Sampel Penelitian di SMK Negeri 1 Lubuk Basung.....	44
4. Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dilihat dari Menyusun Program Sekolah.....	52
5. Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dilihat Dari Mengelola Kepegawaian Sekolah.....	53
6. Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dilihat dari Menjalin Kerjasama Dengan Guru.....	54
7. Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dilihat Dari Menjalin Komunikasi Dengan Guru.....	56
8. Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dilihat Dari Menyelesaikan Konflik	57
9. Rekapitulasi Skor Rata-rata Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	72
2. Pengantar Angket.....	74
3. Petunjuk Angket.....	75
4. Angket Penelitian.....	76
5. Analisis Uji Coba Angket Penelitian	80
6. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas.....	81
7. Data Mentah Hasil Penelitian	86
8. Tabel Nilai Rho	88
9. Tabel Nilai r Product Moment	89
10. Surat izin penelitian.....	90
11. Surat persetujuan penelitian.....	92
12. Surat perjanjian penelitian	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung.....	41
2. Histogram Distribusi Frekuensi Skor Variabel Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung.....	59

BAB I

Pendahuluan

A. Latar Belakang Masalah

Pada zaman sekarang dunia pendidikan sudah mengalami kemajuan yang sangat pesat, sehingga minat masyarakat untuk merasakan pendidikanpun sudah semakin meningkat, hal ini dapat dilihat dengan tingginya minat masyarakat untuk bersekolah disekolah yang pavorit dan terakreditasi. Dengan meningkatnya minat masyarakat untuk merasakan pendidikan tersebut, maka sudah seharusnya lembaga pendidikan dikelola dengan manajemen yang baik.

Manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam semua bidang kehidupan. Dengan manajemen, kinerja sebuah organisasi dapat berjalan secara maksimal. Begitu juga lembaga pendidikan, dengan manajemen yang baik, maka sebuah lembaga pendidikan akan dapat berkembang secara optimal.

Dalam lembaga pendidikan (khususnya sekolah) yang menjadi pemimpin adalah kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberhasilan sekolah yang dikelolanya. Kepala sekolah merupakan jabatan karir yang diperoleh seseorang setelah sekian lama menjabat sebagai guru. Seseorang diangkat dan dipercaya menduduki jabatan kepala sekolah harus memenuhi beberapa kriteria tertentu.

Kepala sekolah adalah guru fungsional yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempunyai keterampilan dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan guru-guru yang bekerjasama dengan kepala sekolah, sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Guru adalah orang yang mengajar dan mendidik peserta didik dari tidak tahu menjadi tahu. Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Dalam hal ini guru tidak semata-mata sebagai pengajar yang melakukan transfer ilmu pengetahuannya saja, tetapi juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan contoh dan menuntun siswa dalam belajar.

Dalam usaha mewujudkan tujuan pendidikan, manajemen merupakan faktor yang sangat penting. Oleh karena itu, agar pendidikan dapat maju, maka harus dikelola oleh administrator pendidikan yang profesional.

Disamping pentingnya administrator pendidikan yang profesional, usaha yang penting dalam pencapaian tujuan pendidikan adalah kerjasama yang baik antara semua unsur yang ada, termasuk mendayagunakan seluruh sarana dan prasarana pendidikan. dalam konteks inilah, administrator pendidikan memegang peranan yang cukup penting.

Kepala sekolah sebagai salah satu pengelola satuan pendidikan disebut sebagai administrator, dan manajer pendidikan. Maju mundurnya kinerja sebuah lembaga ditentukan oleh sang manajer. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai manajer merupakan pemegang kunci maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya.

Dalam posisinya sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah sudah seharusnya memiliki kompetensi-kompetensi yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional ini terdapat lima kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi tersebut terdiri dari a) kompetensi kepribadian, b) kompetensi manajerial, c) kompetensi kewirausahaan, d) kompetensi supervisi dan e) kompetensi sosial.

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yang dilaksanakan dalam kebiasaan berfikir, bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dilaksanakan setiap waktu.

Menurut Gardon dalam Jerry H Makawimbung (2012:63) aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut :

1) Pengetahuan (Knowledge), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. 2) Pemahaman (Understanding), yaitu kedalaman kognitif. 3) Kemampuan (Skill), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. 4) Nilai (Value), yaitu suatu standar perilaku yang diyakini dan secara psikologis. 5) Sikap (Attitude), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. 6) Minat (Interest), kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan.

Berdasarkan pendapat Gardon maka keterampilan merupakan bagian dari kompetensi. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Keterampilan manajerial kepala sekolah terdiri dari 1) keterampilan konseptual, 2) keterampilan manusiawi, dan 3) keterampilan teknis. 1) Keterampilan konseptual meliputi; kemampuan melihat sekolah dan semua program pendidikan sebagai suatu keseluruhan. 2) Keterampilan hubungan manusia (manusiawi) meliputi; kemampuan menjalin hubungan kerjasama secara efektif dan efisien dengan personel sekolah, baik secara perorangan maupun kelompok. 3) Keterampilan teknis merupakan kecakapan dan keahlian yang harus dimiliki kepala sekolah meliputi metode-metode, proses-proses, prosedur dan teknik pengelolaan kelas.

Dengan memiliki keterampilan manajerial kepala sekolah diharapkan dapat menyusun program sekolah yang efektif, menciptakan iklim sekolah yang

konduif dan membangun unjuk kerja personel sekolah serta dapat membimbing guru melaksanakan proses pembelajaran.

Disekolah, kepala sekolah senantiasa berinteraksi dengan guru bawahannya, memonitor dan menilai kegiatan mereka sehari-hari. Rendahnya kinerja guru akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Rendahnya kinerja guru harus diidentifikasi penyebabnya. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja seorang guru. Pada kondisi semacam ini, kepala sekolah memegang peranan penting, karena dapat memberikan iklim yang memungkinkan bagi guru berkarya dengan penuh semangat. Dengan menguasai keterampilan konseptual, teknis dan keterampilan manusiawi, kepala sekolah dapat membangun dan mempertahankan kinerja guru yang positif.

Berdasarkan pengamatan selama Praktek Lapangan Manajemen Kependidikan Di SMK N 1 Lubuk Basung pada tanggal 26 Agustus hingga 30 Desember 2014, penulis menemukan beberapa fenomena sebagai berikut :

1. Masih ada program sekolah yang belum terlaksana seperti yang telah direncanakan sebelumnya. salah satu contohnya pembangunan musholla sekolah.
2. Kepala sekolah masih mengalami kesulitan dalam menyusun program perencanaan pengembangan sekolah menuju pembelajaran yang efektif.
3. Kerjasama kepala sekolah dengan guru masih kurang, salah satu contohnya ketika SMK N 1 Lubuk Basung menjadi tuan rumah lomba pramuka penegak

se kabupaten agam. Pada saat pembukaan acara, tamu undangan dari kalangan masyarakat lebih banyak datang dari pada guru-guru yang mengajar disekolah tersebut.

4. Pelaksanaan pembelajaran kurang terlaksana dengan baik karena masih ada guru yang sering terlambat masuk kelas, sementara kepala sekolah terkadang tidak memberikan tindakan apa-apa bagi guru yang terlambat tersebut. sehingga siswapun sering dirugikan karena hal tersebut.
5. Masih ada guru yang jarang mendapatkan supervisi dari kepala sekolah, meskipun ada yang disupervisi namun guru-guru tersebut merasa kurang puas, hal ini karena tidak adanya tindak lanjut dari kepala sekolah setelah guru tersebut di supervisi.
6. Masih ada sarana prasarana sekolah yang kurang terawat dan terinventarisasi sebagaimana mestinya. salah satu contohnya yaitu printer, yang mana setiap kali guru membuat perangkat pembelajaran maka printer harus diperbaiki terlebih dahulu, atau beli yang baru.
7. Masih ada hubungan yang kurang harmonis antara sesama guru ataupun dengan staf sekolah, salah satu contohnya adalah salah seorang guru administrasi perkantoran yang tidak bertegur sapa dengan ketua jurusan administrasi perkantoran.
8. Keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan permasalahan yang ada disekolah masih kurang memuaskan. hal ini terlihat dari adanya orang tua

murid datang kesekolah menuntut karena keputusan yang telah diberikan kepala sekolah tidak sesuai dengan harapan orang tua murid tersebut.

9. Kepala sekolah dalam menyampaikan informasi terkadang tidak memilih waktu yang tepat, sehingga guru kurang memahami informasi yang disampaikan secara keseluruhan
10. Jumlah guru yang dibutuhkan disekolah masih kurang, contohnya guru tetap untuk Teknik Otomotif yang ada disekolah hanya 3 orang, dan bukan guru PNS

Berdasarkan fenomena diatas maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang “Persepsi Guru Terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMK N 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah yang berhubungan keterampilan manajerial kepala sekolah sebagai berikut:

1. Program sekolah
2. Kerjasama
3. Kurangnya perhatian kepala ssekolah terhadap guru
4. Tidak mendapatkan supervisi oleh kepala sekolah

5. Sarana dan prasarana yang tidak terawat dengan baik.
6. Hubungan yang kurang harmonis antara sesama guru
7. Menyelesaikan permasalahan yang ada disekolah
8. Komunikasi
9. Guru yang ada disekolah masih kurang.

C. Batasan Masalah

Berhubungan dengan luas dan banyak masalah yang berhubungan dengan keterampilan manajerial kepala sekolah serta keterbatasan waktu, tenaga dan biaya, maka penulis membatasi penelitian ini pada Persepsi Guru Tentang Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SMK N 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam. Yang ditinjau dari keterampilan kepala sekolah dalam : a) menyusun program sekolah, b) mengelola kepegawaiansekolah, c) menjalin hubungan kerjasama dengan guru, d) menjalin komunikasi dengan guru, e) menyelesaikan konflik yang ada disekolah.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di SMK N 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam. Yang dilihat dari keterampilan kepala sekolah dalam: a) menyusun program tertulis, b) mengelola kepegawaian/personalia, c) menjalin hubungan kerjasama dengan

guru,d) menjalin komunikasi dengan guru, dan e)menyelesaikan konflik yang ada disekolah.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mendapatkan gambaran tentang

1. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah
2. Keterampilan kepala sekolah dalam mengelola kepegawaian/personalia sekolah
3. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menjalin kerjasama dengan guru
4. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dengan guru
5. Persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang ada disekolah

F. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, peneliti dapat merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah ?
2. Bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam mengelola kepegawaian/personalia sekolah ?
3. Bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menjalin kerjasama dengan guru ?
4. Bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dengan guru ?
5. Bagaimanakah persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi disekolah ?

G. Kegunan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah sebagai bahan masukan bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja guru.
2. Bagi guru sebagai bahan pertimbangan guna meningkatkan kinerja guru di SMK N I Lubuk Basung, Kabupaten Agam.
3. Bagi penulis, sebagai salah satu pengalaman dan menambah wawasan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah.

BAB II

Kajian Teori

A. Pengertian Persepsi

Banyak ahli yang telah mendefinisikan persepsi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia persepsi adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca indra. Sedangkan menurut Thoha (2012: 141) Mengatakan persepsi pada hakikatnya adalah “Proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman”.

Seperti yang juga dikemukakan oleh Rivai (2012:326) bahwa “Persepsi adalah proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologi”. Selanjutnya dikatakan bahwa kunci untuk memahami persepsi adalah penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.

Persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal ini tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk didalamnya sistem nilai tujuan, kepercayaan dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor eksternalnya tergantung pada lingkungan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa prsepsi merupakan proses tanggapan, atau kesan seseorang terhadap suatu

objek dengan menggunakan panca indra. Jadi persepsi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendapat atau tanggapan guru tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung, Kabupaten Agam.

B. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Sudah menjadi pengetahuan umum, bahwa manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. dikatakan suatu proses karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan memberdaya gunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Sergiovanni Dalam Syaiful Sagala (2011:88) Mengemukakan bahwa “Kualitas pendidikan yang diterima disekolah akan menghasilkan kualitas belajar sebagai produk dari keefektifan manajerial kepala sekolah, yang didukung oleh guru dan staf sekolah lainnya sebagai cerminan keefektifan dan keberhasilan sekolah”.

Dalam prakteknya kepala sekolah harus memeberikan pelayanan yang optimal mengenai kebutuhan tugas kepada guru dan personal sekolah lainnya. jika kepala sekoalah memberikan pelayanan yang memadai kepada seluruh personel sekoalah, maka mereka juga memberikan pelayanan yang optimal dalam memberikan layanan belajar kepada peserta didik oleh guru, dan layanan teknis

kependidikan oleh tenaga kependidikan. artinya kepala sekolah setiap hari harus sudah hadir disekolah sebelum persona lainya dan peserta didik datang kesekolah dalam rangka memberikan layanan kebutuhan tugas kepada seluruh personel sekolah.

Menurut Wahyudi (2012:64) dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui beberapa hal dibawah ini :

1. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerjasama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumberdaya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan disekolah, berfikir secara analitik, konseptual dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahanya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua.
2. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati kehati. Dalam hal ini kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh anggota kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidang masing-masing.
3. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan disekolah (partisipatif), dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asastujuan, asas mupakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas.

Jadi, dalam melaksanakan peran dan fungsi sebagai seorang menejer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan. Cara yang digunakan dalam mendayagunakan tenaga kependidikan adalah 1) memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama; 2) memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya; dan 3) mendorong partisipasi tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah.

C. Tugas, Peranan Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan disekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas kependidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personel sekolah (terutama guru) kearah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi berbuhungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. (Moch.Idochi Anwar, 2013:100).

Peran kepala sekolah sebagai manajer mempunyai tugas dan kewajiban sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, sekolah dan pemerintah tentang mutu sekolah
4. Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu yang diharapkan.

Menurut Kemendiknas tahun 2008 dalam Budi, Suhardiman (2012:38), secara umum tugas pokok kepala sekolah pada semua jenjang sekolah mencakup tiga bidang yaitu :

- 1) Tugas Manajerial. Tugas manajerial berkaitan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada disekolah. Kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua sumberdaya itu sehingga dapat mendorong kemajuan sekolah. sumber daya yang harus dikelola oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut : (a) tenaga pendidik dan tenaga kependidikan; (b) pembiayaan ; (c) sarana prasarana; (d) kesiswaan; (e) pembelajaran; (f) perpustakaan; (g) laboratorium; (h) peran serta masyarakat; (i) sistem informasi sekolah, dan lain-lain.

Dengan demikian aktivitas kepala sekolah yang berkaitan dengan tugas manajerial sebagai berikut : a) menyusun perencanaan sekolah, b) mengelola program pembelajaran, c) mengelola kesiswaan, d) mengelola sarana dan prasarana, e) mengelola personal sekolah, f) mengelola keuangan sekolah, g) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, h) mengelola administrasi sekolah, i) mengevaluasi program sekolah, j) memimpin sekolah (Kemendiknas, 2008)

- 2) Tugas Supervisi. Tugas pokok melakukan supervisi berkaitan dengan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah melakukan penilaiann pelaksanaan kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuannya agar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bekerja dengan

baik. Dengan demikian mutu proses dan hasil pendidikan disekolah tersebut bisa terjamin. Selain itu, supervisi bertujuan untuk mendapatkan data kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bahan untuk pemberian penghargaan dan hukuman. Hasil supervisi juga dapat dimanfaatkan untuk tindak lanjut dalam pembinaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih baik lagi. Kegiatan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah kaitanya dengan tugas pokok supervisi yaitu : a) merencanakan program supervisi; b) melaksanakan program supervisi; dan menindak lanjuti program supervisi.

- 3) Tugas Kewirausahaan. Prinsip dasar tugas kewirausahaan yaitu kepala sekolah harus memiliki jiwa – jiwa kewirausahaan dan mampu menerapkannya untuk mengembangkan sekolah agar lebih maju. Jiwa-jiwa kewirausahaan tersebut dapat dilihat dari a) kualitas dasar kewirausahaan, yang meliputi kualitas daya pikir daya hati dan daya fisik; b) kualitas instrumental kewirausahaan yaitu penguasaan lintas disiplin ilmu.

Jerry H. Makawimbang (2012 :81) mengemukakan bahwa “Stadar minimal prosedur tugas kepala sekolah dapat digolongkan menjadi tujuh pokok sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (Edukator). Kepala sekolah sebagai pendidik mempunyai tugas 7 aspek penting yaitu a. Mengajar di kelas; b. Memberikan bimbingan kepada para guru; c. Memberikan bimbingan kepada karyawan; d. Memberikann bimbingan kepada siswa; e. Mengembangkan staf; f. Mengikuti perkembangan iptek; g. Memberi contoh bimbingan konseling / karier.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer. Sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai beberapa tugas yaitu: menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah.
3. Kepala Sekolah Sebagai Administrator. Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat kaitannya dengan aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah sebagai administrator harus memiliki kemampuan sebagai berikut : a) mengelola administrasi KBM dan BK; b) mengelola administrasi kesiswaan; c) mengelola administrasi ketenagaan; d) mengelola administrasi keuangan; e) mengelola administrasi sarana prasarana, dan f) mengelola administrasi persuratan.
4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor. Sebagai supervisor, kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan, agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah dituntut untuk menunjukkan fungsinya sebagai supervisor, meliputi menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi dan memanfaatkan hasil supervisi.
5. Kepala Sekolah Sebagai Leader (Pemimpin). Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa dengan baik, memiliki visi dan misi sekolah; memiliki kemampuan mengambil keputusan; dan memiliki kemampuan berkomunikasi.
6. Kepala Sekolah Sebagai Inovator. Tugas kepala sekolah sebagai inovator meliputi dua hal yaitu: kemampuan untuk mencari/menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah, dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di sekolah.
7. Kepala Sekolah Sebagai Motivator. Tugas kepala sekolah sebagai motivator meliputi tiga hal yaitu: kemampuan mengatur

lingkungan kerja, kemampuan mengatur suasana kerja dan kemampuan menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman”.

Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki dua peranan penting yaitu: sebagai pengelola pendidikan dan sebagai pemimpin pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah yang dipimpinnya. Sedangkan sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan.

Kepala sekolah memiliki beberapa tugas pokok yaitu : 1) kepala sekolah sebagai pendidik (edukator); 2) kepala sekolah sebagai manajer; 3) kepala sekolah sebagai administrator; 4) kepala sekolah sebagai supervisor; 5) kepala sekolah sebagai pemimpin (leader); 6) kepala sekolah sebagai inovator; 7) kepala sekolah sebagai motivator.

D. Pengertian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kata keterampilan manajerial terdiri dari dua kata yaitu: keterampilan dan manajerial. Dalam kamus bahasa Indonesia keterampilan adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan (Gibson, Ivancevich, Dan Donnely, Dalam Wahyudi 2012:67). Menurut Ndraha dalam Wahyudi (2012: 67) menjelaskan keterampilan adalah “Kemampuan melaksanakan tugas”. Nurhizrah Gistituti (2009:84) mengatakan bahwa “ Keterampilan adalah keahlian utama yang harus dimiliki para manajer “.

Jadi keterampilan adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang .

Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatu dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Dalam Kamus Bahasa Indonesia manajerial adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaan untuk mencapai sasaran.

Manajer menurut Stoner dalam Wahyudi (2012: 67) adalah “ Orang yang menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan”. Menurut Handoko dalam Wahyudi (2012: 67) manajer adalah “Orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi”.Sedangkan menurut Pidarta dalam Wahyudi (2012: 67) dalam dunia pendidikan manajer adalah “Seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Jadi manajerial adalah orang yang bertanggung jawab terhadap bawahannya, serta membuat perencanaan, mengatur, memimpin dan mengendalikan pelaksanaan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan .

Menurut Usman (2006:316) keterampilan manajerial adalah “Keterampilan dalam mengelola (perencanaan, pengorganisasiaan, pengarahan dan pengendalian)”.Winardi menyatakan bahwa “ Keterampilan manajerial adalah kesanggupan mengambil tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Selanjutnya menurut Wahyudi (2012: 68) keterampilan manajerial adalah “Kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Maka dapat disimpulkan keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer.

E. Jenis-Jenis Keterampilan Manajerial

Menurut Ellen A. Benowitz dalam buku Onisimus Amtu (2011:15) “Tidak semua orang dapat menjadi manajer. Manajer membutuhkan keterampilan tertentu, atau kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan kedalam tindakan yang berdampak terhadap kinerja yang diinginkan, diperlukan untuk membantu karyawan lain agar menjadi produktif. keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan teknis, keterampilan manusiawi dan keterampilan konseptual”.

Menurut Robert Katz dalam buku Wahyudi (2012:68) mengemukakan bahwa “terdapat tiga keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumberdaya organisasi, yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusiawi, dan keterampilan teknikal”.

Menurut Nurhirah Gistituati (2009:84) keterampilan utama yang harus dimiliki oleh para manajer adalah “ a) keterampilan teknis, b) keterampilan interpersonal, c) keterampilan konseptual, d) keterampilan berkomunikasi, e) keterampilan membuat keputusan, dan f) keterampilan mengelola waktu”

Sedangkan T. Hani Handoko (2003:36) mengemukakan keterampilan utama yang harus dimiliki oleh para manajer adalah “ a) keterampilan konseptual, b) keterampilan kemanusiaan, c) keterampilan administratif, dan d) keterampilan teknik”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas maka, peneliti mengambil tiga keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. keterampilan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1) Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah

Keterampilan Konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan , merumuskan kebijakan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Di bawah ini akan dijabarkan beberapa pendapat ahli tentang keterampilan konseptual.

Menurut Benton dalam Wahyudi (2009: 69) keterampilan konseptual adalah “Kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan”. Menurut Pidarta dalam Wahyudi (2012 : 70) keterampilan konseptual adalah “ Kemampuan manajer dalam menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru dan mengambil keputusan”.

Handoko dalam Wahyudi (2012:70) mengartikan bahwa keterampilan konseptual adalah “Kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan

mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi”.Danim (2009:99) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual adalah “Kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecendrungan berdasarkan kemampuan teortitis dan yang dibutuhkan dalam dunia kerja”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan.

Oleh karena itu para manajer pendidikan memerlukan konsep-konsep yang didasarkan pada pemahaman tentang organisasi, cara mengatasi masalahdan mempertahankan serta meningkatkan perkembangan organisasi.

Menurut Komaruddin dalam Pidara (2011:211) Untuk memiliki keterampilan konseptual, para manajer tertinggi diharapkan :

- 1) Selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari kerja para bawahan. 2) Melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen. 3) Banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan. 4) Memanfaatkan hasil penelitian orang lain. 5) Berfikir untuk masa yang akan datang, 6)Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan”.

Robbins dalam Pidarta (2011:211) mengemukakan bahwa “Ada dua macam strategi yang digunakan dalam keterampilan konseptual ini yaitu : a) Strategi umum bisa berupa salah satu dari upaya mempertahankan stabilitas, pengembangan, pemotongan/pengurangan atau kombinasi dari ketiganya. b)

Sedangkan strategi khusus ialah bergerak dalam segi layanan/ produksi, proses, pemasaran/pemakaian lulusan dan keuangan”.

Strategi mempertahankan stabilitas digunakan akibat takut menerima risiko bila mengadakan perubahan, mereka sudah merasa puas dengan keadaanya saat ini.

Strategi pengembangan dilaksanakan bila lembaga pendidikan ingin mendapatkan kemajuan dalam pendidikan yang dilaksanakan. Sementara itu strategi pemotongan dilakukan adalah karena lembaga merasa tidak mampu melaksanakan semua aktivitas pendidikan yang telah ada, maka satu atau beberapa diantaranya dihentikan. Strategi kombinasi ialah melaksanakan dua atau tiga strategi itu sekaligus, sesuai dengan kebutuhan atau kondisinya.

Dalam strategi khusus ialah bermaksud membuat para pelaksana pendidikan memanfaatkan kompetensinya secara maksimal sesuai dengan fasilitas-fasilitas yang dapat disediakan oleh lembaga. Mencakup usaha melakukan penampilan yang terbaik dalam melayani kebutuhan siswa, membimbing mereka belajar, mengusahakan agar mereka dapat meneruskan studi atau segera dapat bekerja dan bagaimana mencari sumber-sumber dana yang baru, serta bagaimana memakai dana secara efisien.

Jenis strategi apapun yang akan diambil oleh manajer hendaklah memperhatikan hal-hal berikut :a) Bagian informasi khusus tentang hal-hal yang akan ditangani. b) Pengalamana pribadi, terutama bagi manajer yang

sudah lama melaksanakan tugas. Pengalaman yang lampau yang sudah berhasil dapat dicoba kembali dan menghindari pengalaman-pengalaman yang pahit. c) Pengalaman atau praktek-praktek yang berhasil dari pengalaman lembaga yang lain. d) Seni dan intuisi pribadi. Konsep atau teori tentang manajemen tidak selalu tepat diterapkan dalam praktek, ia membutuhkan seni dan intuisi pemakai untuk mengolahnya agar tepat dipakai dalam situasi/kondisi tertentu. e) Kondisi lembaga. f) Situasi lingkungan terutama lingkungan masyarakat. g) Kecenderungan masa depan. Termasuk harapan-harapan negara.

Tidak ada resep tersedia yang bersumber dari hasil pengolahan dari ketujuh bahan diatas untuk merumuskan suatu strategi yang jitu. Setiap manajer diminta untuk mengolahnya sendiri yang cocok dengan lembaganya masing-masing. Disinilah tampak lebih jelas bahwa makna keterampilan konseptual yang harus dimiliki oleh manajer, tidak ada konsep siap pakai untuk diambil begitu saja dan diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan harus dikreasikan terlebih dahulu.

2) Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah

Keterampilan hubungan manusia pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerjasama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia. Tujuan mengadakan hubungan kerjasama dengan para bawahan dalam suatu organisasi adalah agar para bawahan itu

dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja demi kepentingan organisasi dan para anggotanya.

Higgins dalam Wahyudi (2012: 68) mengatakan bahwa hubungan manusia adalah *“The term human relations refers literally to all interaction among two or more people, the primary concern of this text is with those interaction that occur among people within a formal organization”*. Artinya hubungan manusia adalah interaksi antara dua orang atau lebih, sedangkan perhatian utama pada hubungan manusia yaitu semua interaksi yang terjadi antara orang-orang di dalam organisasi formal.

Stoner dalam Wahyudi (2012:71) menjelaskan bahwa hubungan manusiawi adalah “Cara manajer berhubungan dengan bawahannya”.Owens dalam Wahyudi (2012:72) mengemukakan bahwa hubungan manusiawi sebagai “Hubungan manusia secara formal didalam organisasi formaal, dan hubungan manusia secara informal dalam organisasi informal”.Sedangkan menurut Handoko dalam Wahyudi (2012:72) mengemukakan bahwa keterampilan manusiawi sebagai “Kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivassi orang lain baik sebagai individu maupun sebagai kelompok dengan tujuan agar manajermemperoleh partisipasi secara aktif oleh anggota organisasi dalam mencapai tujuan”.

Dapat disimpulkan keterampilan hubungan manusia (human skills) adalah kemampuan seseorang manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal untuk mencapai tujuan sekolah.

3) Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah

Keterampilan tecknikal sebagian besar perlu dikuasai manajer. Sebab para manajer berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama pengajar. Para manajer sekaligus bertindak sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan membimbing para pengajar agar mampu mengajar dengan sebaik mungkin. Dalam kesempatan yang sama mereka juga berkewajiban mengontrol cara kerja pengajar. Supaya dapat membimbing dan mengontrol secara betul, maka para manajer ini perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai dalam memproses para siswa sejak mulai belajar disekolah hingga lulus dari sekolah tersebut. Teknik-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua kelompok teknik yaitu : teknik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran, mengatur suasana kelas, membimbing siswa, konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat aat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik yang kedua antarlain mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, personalia, keuangan, perlengkapan, dan sebagainya.

Menurut Koontz dalam Wahyudi (2012:75) *“technical skills is knowledge of and proficiency in activities involving methods, process adn procedures, thu, it involves working with tools, and supervisors should have*

the ability to teach these skill to their subordinate”. Artinya keterampilan teknis adalah pengetahuan dan kemahiran dalam kegiatan-kegiatan yang menyangkut metode, proses dan prosedur.

Menurut Handoko dalam Wahyudi (2012: 75) keterampilan teknis (technical skills) adalah “kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu. Menurut Pidarta dalam Mulyasa (2002: 126) keterampilan teknis yaitu “keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu”.

MochIdochi Anwar (2013:104) mengemukakan bahwa keterampilan teknis adalah “keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu”.

Dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

F. Indikator Keterampilan Manajerial

Dalam keterampilan manajerial kepala sekolah, baik keterampilan konseptuan, keterampilan teknik maupun keterampilan manusiawi terdapat beberapa indikator sebagai berikut :

Wahjosumidjo (2010:101) mengatakan bahwa “ keterampilan konseptual tercermin dari beberapa hal berikut : a) kemampuan analisis; b) kemampuan berfikir rasional; c) ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi; d) mampu

menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan; e) mampu mengantisipasi perintah; f) mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial “.

Menurut Danim (2009:98) “Indikator dari keterampilan teknis adalah: a) keterampilan membuat laporan pertanggung jawaban ; b) keterampilan menyusun program tertulis; c) keterampilan membuat data statistik sekolah; d) keterampilan membuat keputusan dan merealisasikannya; e) keterampilan mengetik; f) keterampilan menata ruang; dan g) keterampilan membuat surat”.

Sutisna dalam Wahyudi (2012:76) mengemukakan bahwa “bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah:

- a) kepala sekolah menjalankan supervisi kepada guru di kelas; b) kepala sekolah mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; c) kepala sekolah membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personel yang ada; d) kepala sekolah mengelola program evaluasi siswa; e) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; f) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; g) membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa; h) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; i) melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya”.

Sutisna dalam Wahyudi (2012:73) mengemukakan bahwa keterampilan hubungan manusiawi 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”.

Sudarwan, Danim(2009:99) mengemukakan bahwa “keterampilan hubungan manusiawi tercermin dalam hal berikut : a) keterampilan menempati diri dalam

kelompok; b) keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan; c) sikap terbuka pada kelompok kerja; d) kemampuan mengambil hati melalui keramahan; e) penghargaan terhadap nilai-nilai etis; f) pemerataan tugas dan tanggung jawab; dan g) iktikad baik, adil, menghormati dan menghargai orang lain”.

Moch. Idochi Anwar (2013:104) mengemukakan bahwa keterampilan manusiawi adalah “keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin didalam bekerja, melalui orang lain secara efektif dan untuk membina kerjasama”. Onisimus Amtu (2011:15) mengatakan bahwa keterampilan manusiawi merupakan kemampuan untuk bekerja dengan baik dalam kerjasama dengan orang lain. Winardi dalam Wahyudi (2012: 72) keterampilan hubungan manusia adalah ”kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi dan memahami orang-orang di dalam organisasi”.

Wahyudi (2012:73) mengemukakan bahwa “perilaku hubungan manusia yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut :

a) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; b) menjalin komunikasi dengan guru; c) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru; d) membangun semangat /moral kerja guru; e) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi; f) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah; g) mengikuti sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan; h) menyelesaikan konflik di sekolah; i) menghormati peraturan sekolah; j) menciptakan iklim yang kompetitif yang sehat diantara guru”.

Pidarta (2011:221) mengemukakan bahwa keterampilan manusiawi merupakan “kemampuan untuk mengadakan komunikasi, hubungan kerjasama, dan memotivasi orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia”.

Handoko (2003:37) mengatakan bahwa “keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun sebagai kelompok”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa yang akan menjadi indikator dalam penelitian ini adalah:

1. Menyusun Program Sekolah

Setiap organisasi memiliki tujuan masing-masing, untuk mewujudkan tujuan dari organisai tersebut perlu disusun beberapa program, sehingga tujuan dari organisasi tersebut bisa tercapai. Begitu juga dengan lembaga pendidikan khususnya sekolah, untuk mencapai tujuan sekolah maka kepala sekolah harus mampu menyusun berbagai program –program untuk mencapai tujuan sekolah.

Menurut Mulyasa (2011:106)

Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (1) Pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun; (2) Pengembangan jangka menengah, baik program akademis maupun program non akademis yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun; (3) Pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun program non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan) termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan anggaran biaya sekolah. selain itu

kepala sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

Dalam membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran kepala sekolah harus menghubungkan program pelaksanaan kegiatan pengajaran antara kurikulum dengan waktu, fasilitas, dan personel yang ada.

Sedangkan dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 Program yang harus disusun oleh kepala sekolah adalah program kerja jangka menengah dan program jangka pendek. baik program jangka menengah, maupun pendek meliputi program akademik dan non akademik..

a. Rencana Kerja Jangka Menengah

Rencana Kerja Jangka Menengah adalah rencana kerja dalam kurun waktu empat tahun yang meliputi sasaran, program, waktu, penanggung jawab, sumber dana, dan mekanisme umpan balik untuk setiap komponen kinerja. Rencana kerja menengah merupakan penjabaran dari rencana strategis pada dasarnya terdiri dari tiga hal pokok yaitu: tujuan, sasaran dan strategi organisasi

Dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 disebutkan bahwa:

- 1) Rencana kerja jangka menengah menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan.
- 2) Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKA-S) dilaksanakan berdasarkan rencana kerja jangka menengah.

3) Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai: a) kesiswaan; b) kurikulum dan kegiatan pembelajaran; c) pendidik dan tenaga kependidikan; d) sarana dan prasarana; e) keuangan dan pembiayaan; f) budaya dan lingkungan sekolah; g) peran serta masyarakat; h) rencana kerja yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

b. Rencana Kerja Jangka Pendek (Tahunan)

Rencana kerja tahunan merupakan penjabaran dari rencana kerja jangka menengah. Rencana kerja tahunan adalah rencana kerja operasional (Renop) berupa rencana implementasi dari rencana kerja jangka menengah dalam kurun satu tahun.

Rencana tahunan berisi langkah-langkah operasional yang akan ditempuh selama satu tahun oleh sekolah, unit-unit, individu-individu dalam rang mencapai tujuan operasional sekolah (Depdiknas 2007)

2. Mengelola Kepegawaian/Personalia Sekolah

Dalam mewujudkan tujuan suatu lembaga, maka diperlukan pegawai untuk melaksanakan masing-masing bidang pekerjaan, sehingga dengan kerjasama tersebut tujuan dari lembaga tersebut bisa diwujudkan. Begitu juga dengan sekolah, sangat diperlukan kerjasama antara kepala sekolah, guru dan staf lainnya yang ada disekolah. Seorang kepala sekolah dituntut untuk mengelola seluruh kepegawaian/personalia yang ada disekolah yang dipimpinnya tersebut. Dengan dikelolanya kepegawaian maka kepala sekolah

akan mengetahui berapa jumlah guru yang dibutuhkan dalam mewujudkan tujuan pendidikan, jika masih kurang maka kepala sekolah akan melakukan rekrutmen.

Menurut Jerry H. Makawimbang (2012:75) mengatakan bahwa dalam mengelola kepegawaian/personalia ini kepala sekolah harus melakukan beberapa hal berikut:

1) kepala sekolah mampu merencanakan kebutuhan guru dan sataf berdasarkan rencana pengembangan sekolah; 2) mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan sataf; 3) mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan sataf; 4) mampu melaksanakan promosi dan mutasi gurudan staf; 5) mampumengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan yang dimiliki sekolah.

3. Menjalin Hubungan Kerjasama Dengan Guru

Dalam mewujudkan tujuan dari sekolah maka kerjasama antara kepala sekolah dan guru sangat dibutuhkan, karena dengan terbinanya kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah. Seiring dengan pendapat Wahyudi (2012:73) yang mengemukakan bahwa“terbinanya hubungan kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan guru, maka tujuan sekolah dapat dicapai dengan mudah”.

Oleh karena itu bagi kepala sekolah sangat perlu menjalin hubungan kerjasama dengan guru, untuk menjalankan program-program yang telah direncanakan sebelumnya.

4. Menjalin Komunikasi Dengan Guru

Dalam sebuah lembaga pendidikan komunikasi sangatlah penting, karena jika komunikasi antara kepala sekolah dengan guru-guru kurang baik maka program-program sekolah yang telah direncanakan sebelumnya akan sulit terlaksana, sehingga tujuan dari lembaga pendidikan akan sulit untuk dicapai. Wahyudi (2012:74) mengemukakan bahwa “ komunikasi sangatlah penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami secara baik oleh guru.

Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka terhadap atasan. Onisimus, Amtu (2011:16) mengemukakan bahwa keterampilan berkomunikasi sangat diperlukan oleh seorang manajer”.

Oleh karena itu komunikasi yang baik sangatlah penting dilakukan oleh kepala sekolah agar program sekolah dapat dipahami dan dilaksanakan secara baik oleh guru. Komunikasi adalah pesan yang disampaikan kepada komunikan(penerima) dari komunikator(sumber) melalui saluran-saluran tertentu baik secara langsung/tidak langsung dengan maksud memberikan dampak/effect kepada komunikan sesuai dengan yang diinginkan komunikator,.

Syaiful, Rohim (2009:113) mengemukakan beberapa fungsi komunikasi dalam organisasi:

- 1) Fungsi informatif, organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapatkan memungkinkan

setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. 2) Fungsi regulatif berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. 3) Fungsi persuasif, dalam mengatur organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diinginkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasif bawahannya dari pada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya. 4) Fungsi integratif, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

Yang menjadi sub indikator dari keterampilan kepala sekolah dalam menjalin komunikasi dengan guru adalah jenis komunikasi menurut cara penyampaian yaitu :

1. Komunikasi Lisan (Oral Communication), komunikasi lisan menjadikan bahasa sebagai pemnyampai pesan. Pikiran dan perasaan seseorang disampaikan melalui kata-kata yang dianggapnya tepat dan mewakili apa yang ada dalam dirinya

Syaiful, Rohim (2009:100) mengemukakan salah satu fungsi dasar komunikasi lisan adalah “mengembangkan dan memelihara hubungan antara individu dengan lingkungannya”.
2. Komunikasi Tulisan (Written Communication). komunikasi tulisan menjadikan simbol yang dituliskan pada kertas atau tempat lain sebagai alat penyampai ide atau perasaan. komunikasi tulisan akan sangat penting jika kita ingin mengetahui secara keseluruhan gagasan pernyataan atau perasaan seseorang. Pesan tulisan memiliki sistematis

yang jelas. Pilihan kata dan tanda baca yang dapat membantu pihak lain untuk dapat memahami apa yang ingin kita sampaikan.

5. Menyelesaikan Konflik Disekolah

Dalam sebuah organisasi konflik sering kali terjadi, apalagi di sekolah, konflik sering terjadi baik antara sesama guru, sesama peserta didik, dan peserta didik dengan masyarakat. Konflik yang bertentangan dengan tujuan sekolah tersebut patut dihindarkan, namun keberadaan konflik tidak bisa dihindarkan, maka kepala sekolah bertugas untuk mengelola konflik secara baik, dan jika terjadi konflik maka kepala sekolah harus menyelesaikannya.

Penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan kepala sekolah dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Menurut Winardi dalam Wahyudi (2011:50) metode menyelesaikan konflik yang banyak digunakan oleh seorang pimpinan adalah “dominasi, kompromi dan pemecahan problem secara integratif”.

Sedangkan menurut Blake, Dkk dalam Wahyudi (2011:50) terdapat lima macam cara orang menanggapi konflik yaitu “ a) menghindar; b) akomodasi (mengalah); c) kompetisi (persaingan); d) kompromi dan e) bekerjasama”.

Menurut Camphell dalam Wahyudi (2011:54) adatingka cara penyelesaian konflik dengan menggunakan pihak ketiga yaitu:

- a) Arbitration adalah suatu prosedur dimana pihak ketiga mendengarkan kedua pihak yang konflik dan bertindak sebagai seorang hakim dalam menentukan penyelesaian yang mengikat.
- b) Mediasi yaitu pihak ketiga yang ditunjuk atau diterima secara sukarela oleh kedua pihak yang berselisih. Kedudukan mediator hanya sebagai penasehat dan tidak berwenang memberikan

keputusan-keputusan. c) Konsultasi proses antar pihak adalah satu bentuk campur tangan pihak ketiga untuk mengembangkan hubungan kedua belah pihak dan mengembangkan kapasitas mereka sendiri dalam menyelesaikan konflik secara efektif pada masa-masa mendatang. Konsultasi proses pengarahan pihak-pihak yang terlibat ke arah saling menemukan fakta serta pemecahan masalah akan tetapi, konsultan proses tidak memiliki kekuasaan untuk menghakimi suatu penyelesaian.

Selain bantuan mediator, dan arbitrator dalam menyelesaikan konflik Tosi, H. L.et.al dalam Wahyudi (2011:55) menyarankan “kehadiran ombusman sebagai alternatif untuk menengahi konflik”.

Ombusman adalah seseorang yang ditugasi untuk mendengar keluhan dan menengahi perselisihan antar kelompok dalam organisasi. Para ahli telah mengemukakan beberapa cara penyelesaian konflik yang ada dalam suatu organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas, yang akan menjadi cara penyelesaian konflik yang ada disekolah adalah pemecahan konflik secara bersama, pemecahan konflik menggunakan mediator dan pemecahan konflik menggunakan kekuasaan.

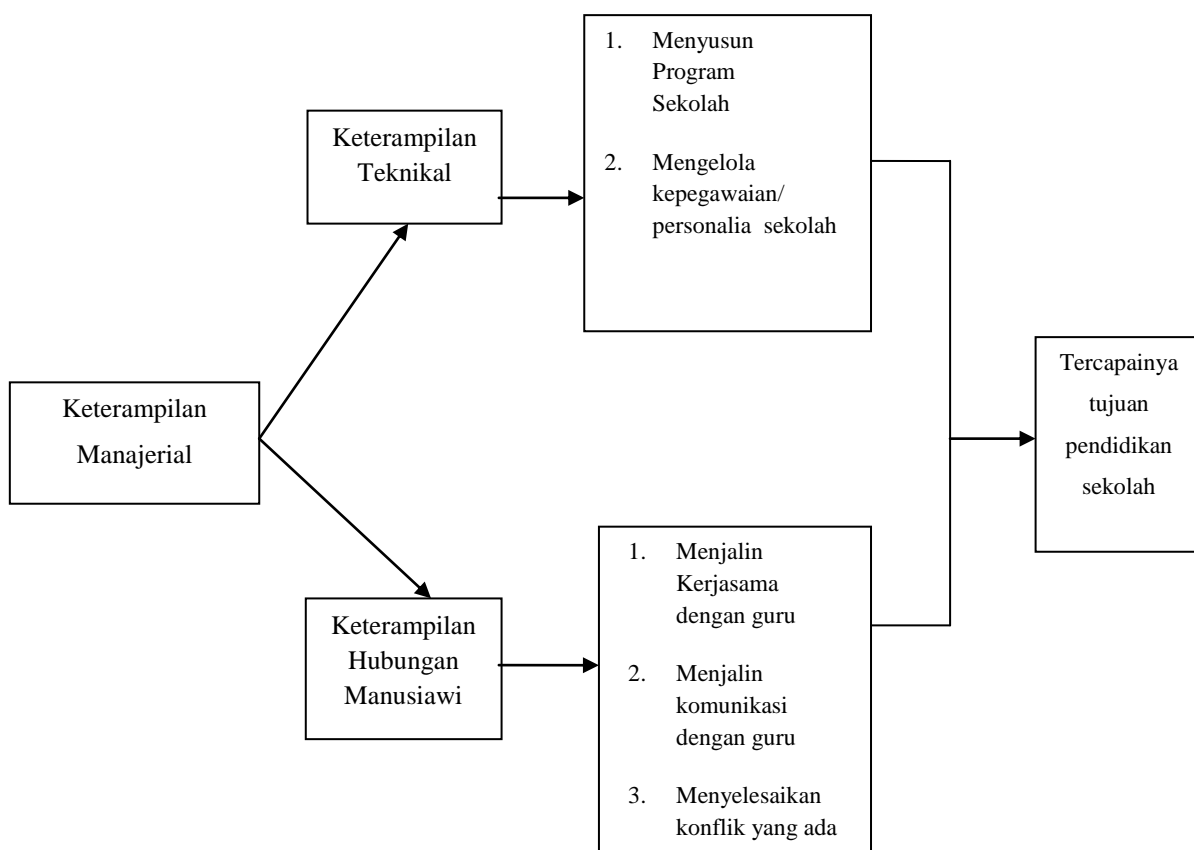
Jadi dari tiga keterampilan manajerial diatas, yang akan menjadi indikator dalam penelitian ini adalah 1) menyusun program sekolah; 2) melakukan supervisi pada guru; 3) mengelola kepegawaian sekolah; 4) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; 5) menjalin komunikasi dengan guru; 6) menyelesaikan konflik yang ada disekolah. Untuk lebih jelasnya dijabarkan dalam tabel indikator dibawah ini.

Tabel 1
Indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

No	Indikator	Pendapat Ahli									Total
		Sutisna	Danim	Wahyudi	Moch. Idochi Anwar	Onisimus Amtu	Winardi	Made Pidarta	Handoko	Permen 13 Thn 2007	
1	Menyusun Program Sekolah		✓	✓	✓	✓			✓	✓	6
2	Mengelola Kepegawaian				✓	✓		✓	✓	✓	5
3	Menjalin Hubungan Kerjasama Dengan Guru	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
4	Menjalin Komunikasi Dengan Guru	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		7
5	Menyelesaikan Konflik di Sekolah	✓		✓	✓						3

G. Kerangka Konseptual

Ada beberapa indikator keterampilan manajerial yang harus dikuasai kepala sekolah dalam memajukan sekolah yang dipimpinnya. Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan pada kajian teori maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

SMK N I Lubuk Basung, Kabupaten Agam.

BAB V

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai persepsi guru terhadap keterampilan manajerial di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung ditinjau dari menyusun program sekolah berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,96.
2. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung ditinjau dari mengelola kepegawaian sekolah (guru dan staf) berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,84.
3. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung ditinjau dari menjalin kerjasama dengan guru berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,94.
4. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung Ditinjau Dari meanjalin komunikasi dengan guru berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,77.
5. Persepsi guru terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung ditinjau dari

menyelesaikan konflik yang ada disekolah berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 3,69.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

dari kesimpulan diatas, maka dapat disarankan kepada beberapa pihak diantaranya adalah kepada:

1. Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Lubuk Basung agar berusaha meningkatkan dan mengembangkan kemampuan manajerialnya. yang bisa dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, mengikuti kegiatan kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), membaca buku-buku yang berkaitan dengan kompetensi manajerial ini.
2. Pengawas sekolah agar terus berupaya untuk membantu kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan manajerial terutama dalam menyelesaikan konflik yang ada disekolah.
3. Penelitian selanjutnya agar bisa meneliti lebih lanjut dari keterampilan manajerial ini secara lebih dalam dan luas lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd KadimMasong (2011). *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta
- ArniMuhammad & Yuskal Kusman (2002)*Bahan Ajar Metode Penelitian*. Padang: UNP Press.
- Budi Suhardiman (2012).*Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta : Rineka Cipta.
- HaniHandoko (2003). *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta
- Jerry HMakawimbang(2012). *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*. Bandung : ALFABETA
- OnisimusAmtu (2011).*Manajemen Pendidikan Diera Otonomi Daerah Konsep Strategi dan Implementasi*. Bandung : Alfabeta
- MadePidarta (2011). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka cipta.
- MaharudinPangewan (2004). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Miftah Thoha(2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Moch IdochiAnwar (2013). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Mulyasa (2012).*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- NurhizrahGistituati (2009). *Manajemen Pendidikan Landasan Teori dan Perkembanganya*. Padang : UNP press.
- NgalimPurwanto (2004). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendidikan No 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah*
- Peraturan Menteri Pendidikan No 19 Tahun 2007 tentang *Standar Pengelolaan Pendidikan*
- SuharsimiArikunto(2006).*Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta