

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konsep

1. Keterampilan Manajerial

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, terampil berarti cakap dalam melaksanakan tugas, mampu dan cekatan, sedangkan keterampilan berarti kecakapan dalam melaksanakan tugas.⁶ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan yang dapat diamati.

Menurut Bigelow (1998), sebenarnya tidak banyak teks yang mendefinisikan apa yang dimaksud dengan keterampilan manajerial. Banyak teks yang lebih menekankan kepada proses pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan daripada mendefinisikan secara spesifik keterampilan manajerial. Namun berdasarkan kompilasi beberapa teks, keterampilan manajerial berkaitan dengan teori, teknik, dan pedoman perilaku, yang bila diaplikasikan secara tepat akan meningkatkan performa keberhasilan seorang manajer.⁷

Pekerjaan seorang manajer itu beraneka ragam dan kompleks. Manajer membutuhkan keahlian tertentu untuk menjalankan tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan kemanajerialan. Nurkholis menyatakan

⁶W.J.S. Purwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, PN Balai Pustaka: 1990, h. 1043.

⁷Faturrozi, Firman, *Keterampilan Manajerial*, <http://faturrozifirman.blogspot.com/2012/01/keterampilan-manajerial.html>, *Online*; Minggu, 7Desember2014, pkl.02.00 WIB.

bahwa agar kinerja manajerial menjadi efektif dibutuhkan tiga keterampilan yang meliputi keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual.⁸

Pendekatan yang paling banyak diterima untuk menggolongkan keterampilan manajerial adalah dalam kaitannya dengan sebuah taksonomi tiga kategori dari keterampilan yang ditawarkan oleh Katz (1955) dan Mann (1965) dalam Gary Yukl (2007), yaitu: keterampilan teknis, keterampilan hubungan antar pribadi, dan keterampilan konseptual.⁹

a. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknis suatu bidang khusus (Stoner, 1989). Buchari Alma, menyatakan bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk melaksanakan suatu pekerjaan.¹⁰

Sebagai seorang manajer yang potensial, manajer seharusnya memiliki keterampilan teknis, yaitu pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus atau tipe kegiatan yang diperlukan oleh pekerjaan seorang manajer.

Sedangkan Gary Yukl, menyatakan bahwa keterampilan teknis meliputi pengetahuan tentang metode, proses dan perlengkapan untuk melakukan aktivitas khusus dari unit organisatoris manajer itu.¹¹

⁸Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003, h. 45.

⁹Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2007, h. 212.

¹⁰Buchari Alma, *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*, Bandung: Alfabeta, 2005, h. 78.

¹¹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, h. 213.

Dikatakan juga bahwa keterampilan teknis meliputi pengetahuan *factual* tentang organisasi (peraturan, struktur, sistem manajemen, karakteristik karyawan), dan pengetahuan tentang produk dan jasa organisasi (spesifikasi teknis, kekuatan dan keterbatasan).¹²

b. Keterampilan Hubungan Antar Pribadi

Nurkholis mengatakan bahwa keterampilan hubungan manusia (antar pribadi) penting bagi efektivitas serta kemajuan.¹³ Selanjutnya Nurkholis mengartikan keterampilan hubungan manusia (antar pribadi) sebagai pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif.¹⁴ Buchari Alma mendefinisikan keterampilan hubungan antar pribadi sebagai kemampuan untuk bekerjasama dan membangun tim kerja bersama orang-orang lain.¹⁵

Made Pidarta, menyebutkan keterampilan hubungan antar pribadi sebagai keterampilan manusiawi.¹⁶ Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk melakukan kontak hubungan kerja sama secara optimal dengan orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodrat dan harkatnya sebagai manusia.

Pendapat yang lebih luas dikemukakan oleh Gary Yukl, yaitu:

¹²*Ibid*

¹³ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Model dan Aplikasi*, h. 45.

¹⁴*Ibid*

¹⁵ Buchari Alma, *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*, h. 79.

¹⁶ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT. Rieneka Cipta, 2011, h.

“Keterampilan hubungan antarpribadi adalah pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses hubungan antar pribadi; kemampuan untuk memahami perasaan, sikap dan motif orang lain dari apa yang mereka katakan dan lakukan (empati, sensitivitas sosial); kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif (kefasihan bicara, persuasif); dan kemampuan untuk membuat hubungan yang efektif dan kooperatif (kebijaksanaan, diplomasi, keterampilan mendengarkan, pengetahuan tentang perilaku sosial yang dapat diterima)”.¹⁷

Wahjosumidjo menyatakan, keterampilan hubungan antar pribadi merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui keterampilan hubungan antar pribadi seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.¹⁸

c. Keterampilan Konseptual

Semakin tinggi tingkat pekerjaan, semakin besar pula jumlah dan keragaman aktivitas yang harus dikoordinasikan, semakin besar kerumitan hubungan yang harus dipahami dan dikelola, juga makin unik dan makin sulit masalah yang harus dipecahkan. Meningkatnya kerumitan saat seseorang naik ke tingkatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi tercermin dalam meningkatnya persyaratan untuk keterampilan konseptual.¹⁹

Selanjutnya Gary Yukl menyatakan bahwa keterampilan konseptual meliputi kemampuan analitis, berpikir logis, membentuk

¹⁷Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, h. 213.

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002, h. 57.

¹⁹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, h. 214.

konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran deduktif.²⁰ Dalam arti umumnya, keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreativitas, dan kemampuan untuk menemukan arti dan keteraturan dalam peristiwa yang tidak pasti dan *ambigu*.

Buchari Alma mendefinisikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan berpikir dan mengungkapkan pemikirannya dalam bentuk model kerangka kerja dan konsep-konsep lain dalam memudahkan pekerjaan.²¹

Komarudin dalam Made Pidarta, menyatakan bahwa untuk memiliki kemampuan keterampilan konseptual para manajer tertinggi diharapkan: (1) selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari, terutama dari cara kerja 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-hasil penelitian orang lain, (5) berpikir untuk masa yang akan datang, dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diuji-cobakan.²²

Sebaliknya, semakin rendah kedudukan manajerial seseorang, pengetahuan yang diharapkan diterapkannya semakin bersifat spesialisik dan teknis karena lebih menjurus pada pelaksanaan berbagai

²⁰*Ibid*

²¹BuchariAlma, *Kewirausahaan Untuk Mahasiswa dan Umum*, h. 79.

²²Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, h. 79.

kegiatan operasional. Menurut Nurkholis (2006), yang termasuk dalam keterampilan konseptual adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif dan pemikiran deduktif.²³ Pendapat yang hampir sama dan lebih luas dikemukakan oleh Gary Yukl bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan analitis umum; pemikiran logis; kefasihan dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi hubungan yang kompleks dan *ambigu*; kreativitas dalam pembuatan ide dan pemecahan masalah; dan kemampuan untuk menganalisis peristiwa dan merasakan tren,antisipasi perubahan, dan mengenali kesempatan dan potensi masalah (pemikiran induktif dan deduktif).²⁴

Agar tujuan pendidikan bisa dicapai sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukan adanya manajer yang handal yang mampu membuat perencanaan yang baik, mengorganisir, menggerakkan, dan melakukan kontrol serta tahu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Maidah ayat 2, yaitu:

تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

²³Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Model dan Aplikasi*, h. 47.

²⁴Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, h. 214.

Artinya:

Bertolong-menolonglah kamu dalam berbuat kebajikan dan taqwa dan janganlah kamu bertolong-menolong dalam perbuatan dosa dan permusuhan. (QS. Al-Maidah ayat 2).²⁵

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan manusia dan ketrampilan teknikal.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Soetopo, kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan bersama.²⁶ Sedangkan menurut Stoner dalam Handoko kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.²⁷

Menurut Miftah Thoha kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.²⁸

²⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Jakarta: Departemen Agama RI, 1983, h. 157.

²⁶ Hendiyat Soetopo, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bina Aksara. 1984, h. 140.

²⁷ Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1995, h. 294.

²⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004, h. 117.

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi.²⁹

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok.

a. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli. Edwin Ghiselli dalam Handoko mengemukakan teori tentang kesifatan atau sifat kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen,
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses,
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir,
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat,
- 5) Kepercayaan diri atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah,
- 6) Inisiatif atau kemampuan untuk

²⁹Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004, h. 259.

bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.³⁰

Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Ted dan George R. Terry dalam Nurcholis. Ordway Ted mengemukakan bahwa teori kesifatan adalah sebagai berikut:

1) Energi jasmaniah dan mental yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan, 2) Kesadaran akan tujuan dan arah; mengetahui arah dan tujuan organisasi, serta yakin akan manfaatnya, 3) Antusiasme pekerjaan; mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan, 4) Keramahan dan kecintaan; dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan semua pihak, sehingga dapat diarahkan untuk mencapai tujuan, 5) Integritas pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat, 6) Penguasaan teknis; setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin, 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan; pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya, 8) Kecerdasan; orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif, 9) Keterampilan mengajar; pemimpin yang baik adalah yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu, 10) Kepercayaan keberhasilan; kepemimpinan didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.³¹

Sedangkan teori kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut:

1) Kekuatan; kekuatan badaniah dan rohaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan, 2) Stabilitas emosi;

³⁰Hani Handoko, *Manajemen*, h. 297.

³¹Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Model dan Aplikasi*, h. 49.

pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis, 3) Pengetahuan tentang relasi insani; pemimpin memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku bawahan agar bisa menilai kelebihan/kelemahan bawahan sesuai dengan tugas yang diberikan, 4) Kejujuran; pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan, 5) Obyektif; pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya, 6) Dorongan pribadi; keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum, 7) Keterampilan berkomunikasi; pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan, 8) Kemampuan mengajar; pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya, 9) Keterampilan sosial; seorang pemimpin harus bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik, 10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial; penguasaan kecakapan teknis agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.³²

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin diatas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah: 1) Kemampuan sebagai pengawas (*supervisory ability*), 2) Kecerdasan, 3) Inisiatif, 4) Energi jasmaniah dan mental, 5) Kesadaran akan tujuan dan arah, 6) Stabilitas emosi, 7) Objektif, 8) Ketegasan dalam mengambil keputusan, 9) Keterampilan berkomunikasi, 10) Keterampilan mengajar, 11) Keterampilan sosial, 12) Pengetahuan tentang relasi insani.

³²*Ibid*

b. Tugas-tugas Kepemimpinan

Berdasarkan pengertian bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi tingkah laku yang mengandung indikasi serangkaian tugas penting seorang pemimpin yaitu:

1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi. Misi dan peranan organisasi dapat dirumuskan dengan baik apabila seorang pemimpin lebih dulu memahami asumsi struktural sebuah organisasi, 2) Pemimpin merupakan pengejawantahan tujuan organisasi. Dalam tugas ini pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan, 3) Mempertahankan keutuhan organisasi. Pemimpin bertugas untuk mempertahankan keutuhan organisasi dengan melakukan koordinasi dan kontrol melalui pertemuandan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan, 4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.³³

c. Kepemimpinan yang Efektif

Agar proses pengembangan para personalia pendidikan berjalan dengan baik, antara lain dibutuhkan kepemimpinan yang efektif, yaitu suatu kepemimpinan yang menghargai usaha para bawahan, yang memperlakukan mereka sesuai dengan bakat, kemampuan, dan minat masing-masing individu, yang memberi dorongan untuk berkembang dan mengarahkan diri ke arah tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

Pemimpin yang efektif menurut Made Pidarta ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performan tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah: 1) Kepemimpinan yang

³³Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah ...*, h. 59.

berorientasi kepada tugas ialah kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para bawahannya dengan tidak memedulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, dan kesejahteraan bawahan. Para personalia akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam penampilannya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan lingkungan sehingga organisasi menjadi usang dan ketinggalan zaman, 2) Kepemimpinan yang berorientasi kepada antar hubungan manusia.³⁴

Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerja sama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para personalia diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi kependidikan akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya manusia tidak selalu beritikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran suatu organisasi. Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi antar hubungan manusia. Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan keduanya kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik termasuk melaksanakan perencanaan dengan baik pula.

³⁴Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, h. 173..

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerjasama dengan bawahan untuk mencapai cita-cita organisasi. Dengan cara seperti itu pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari bawahan yang akan menimbulkan semangat kebersamaan dan rasa persatuan, sehingga akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan perencanaan pendidikan. Firman Allah dalam Al-Qur'an:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِبَيِّنَاتٍ يُوقِنُونَ

Artinya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar . Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (QS. As-Sajdah ayat 24).³⁵

Dari beberapa pengertian di atas dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan untuk meneladani, menuntun, mendorong dan mengarahkan orang lain dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dan dirumuskan.

Setelah memahami beberapa pengertian kepemimpinan secara umum, maka dapatlah sekarang dipersempit lingkup pembahasannya, yaitu ruang lingkup kepemimpinan yang bergerak dalam bidang pendidikan.

³⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. Jakarta: Departemen Agama RI, 1983, h. 663.

Istilah “Kepemimpinan Kepala Sekolah” mengandung dua pengertian yaitu kepala sekolah sebagai personal sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah,³⁶ yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila demi tujuan Pendidikan Nasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya adalah tergolong pemimpin resmi, *formal leader* atau *status leader*. Kepala sekolah hendaknya memiliki pengetahuan yang luas tentang penyelenggaraan pendidikan dan kerja guru di sekolah.

Sebagai personal sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah dan sebagai pemimpin pendidikan, maka seorang kepala sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader innovator*, dan *motivator* (EMASLIM).

³⁶ M. Dariyanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998, h. 80

Prespektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figure dan mediator bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan. Dalam hal ini, pekerjaan kepala sekolah tidak hanya sebagai EMASLIM, tetapi akan berkembang menjadi EMASLIM-FM.

Semua itu harus harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini akan terwujud apabila seorang kepala sekolah memiliki kepribadian yang kuat, memahami kondisi guru, karyawan dan siswa, memiliki visi dan memahami misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Di samping itu seorang pemimpin terutama kepala sekolah harus memiliki tipe kepemimpinan *Tut wuri handayani*, yang memiliki makna bahwa seorang *leader* tidak hanya harus memberikan dorongan, namun juga memberikan arahan untuk kemajuan organisasi. Arahan di sini berarti *leader* harus mampu mengarahkan usaha-usaha *followernya* agar

sejalan dengan visi, misi, dan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Sebagai dasarnya, nilai-nilai organisasi harus tertanam kuat dalam diri masing-masing anggota.

3. Kinerja Guru

Pada hakekatnya orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan tertentu. Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku. Sedangkan tujuan berfungsi sebagai pengarah perilaku. Performansi kerja adalah pekerjaan yang digunakan untuk menggambarkan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang di dalam organisasi.

Masalah kinerja penting mendapatkan perhatian dalam manajemen karena berkaitan dengan produktifitas organisasi. Istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan keadaan dan hasil kerja dari seseorang, atau suatu organisasi. Performansi kerja lebih diarahkan kepada hasil kerja nyata dan jelas dari suatu organisasi. Hasil kerja individu-individu dan organisasi yang jelas yang dapat diukur serta ditetapkan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi. Firman Allah dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Maha Mengetahui yang ghaib dan

yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.³⁷

Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 menyebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.³⁸

Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar-mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial dibidang pembangunan.³⁹ Kompetensi dasar guru sebagai kompetensi profesional dilihat dari kinerjanya dalam kegiatan belajar mengajar. Istilah kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengandung makna keterikatan psikologis dari seseorang terhadap pekerjaannya yang menjadi tanggungjawabnya. Keterikatan psikologis tersebut akan nampak jelas dari dan didalam kesungguhan kerja serta rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya sebagai seorang guru.

Secara etimologis, istilah kinerja berasal dari bahasa Inggris "*performance*". Dalam kamus Inggris Indonesia (Jhon M. Echols, Hassan Shadily, 2000: 425), *performance* adalah: 1) daya guna, 2) prestasi, dan 3)

³⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, h. 663.

³⁸ Undang Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 1 ayat (1)

³⁹ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 65.

hasil,⁴⁰ yang diartikan dengan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja dan penampilan kerja. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴¹ Malayu S. P. Hasibuan (2001: 34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁴² Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (tentang peralatan).⁴³

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran dan pelaksanaan program pembelajaran serta evaluasi program pembelajaran. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru sekolah.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, terdapat Tugas Keprofesionalan Guru menurut

⁴⁰<http://digilib.unimed.ac.id/public/UNIMED-Master-191-035030197%20Bab%20II.pdf>, *Online*; Minggu, 27Desember2014, pkl. 02.00 WIB.

⁴¹<http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, *Online*; Minggu, 27Desember2014, pkl.02.00 WIB.

⁴²*Ibid*

⁴³W.J.S Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, h. 1315.

Undang-undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 pasal 20 (a) tentang guru dan dosen yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.⁴⁴

Kinerja guru yang baik tentunya tergambar pada penampilan mereka baik penampilan kemampuan akademik, maupun kemampuan profesi menjadi guru artinya mampu mengelola pengajaran dalam kelas dan mendidik siswa diluar kelas dengan sebaik-baiknya.

Sehubungan fungsinya sebagai pengajar, pendidik, dan pembimbing, maka diperlukan adanya berbagai peranan pada diri guru. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Adams dan Decey dalam Uzer Usman peranan guru antara lain; guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, supervisor, motivator, dan konselor. Yang akan dikemukakan disini adalah peranan yang dianggap paling dominan dan diklasifikasikan sebagai guru demonstrator, pengelola kelas, mediator dan fasilitator, dan evaluator.⁴⁵

Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru harus dapat mengidentifikasi potensi kecerdasan yang dimiliki oleh para siswanya. Identifikasi ini dapat menjadi batu pijakan untuk menentukan strategi-strategi dalam mengoptimalisasi kecerdasan siswa. Menurut Win Wenger dalam Ngainun Na'im, hal ini dapat diwujudkan dalam beberapa sikap antara lain:

⁴⁴Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005, pasal 20 tentang Guru dan Dosen.

⁴⁵Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1998, h. 10-11.

mengamati kenakalan mereka di kelas, mengamati cara mereka memanfaatkan waktu luang di sekolah, mengumpulkan dokumentasi siswa, melihat data sekolah, berdiskusi dengan guru yang lain, berbicara dengan orang tua, bertanya kepada siswa, dan menyelenggarakan kegiatan khusus.⁴⁶

Peran yang dijalani guru, perlu mendapat perhatian lebih. Keberhasilan suatu lembaga di pengaruhi oleh berbagai faktor salah satunya adalah motivasi yang merupakan faktor dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor yang lain. Setiap pegawai mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga diperlukan perhatian khusus dari kepala sekolah agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya.

Motivasi yang tinggi dan positif dalam bekerja, maka ia akan memperlihatkan minat, mempunyai perhatian dan ikut serta dalam suatu tugas, bekerja lebih keras, memberikan waktu kepada upaya tersebut dan terus belajar. Menurut Wahjosumidjo selain faktor motivasi terdapat juga faktor intrinsik, dan faktor ekstrinsik.

a. Faktor Intrinsik (Faktor dari Dalam)

Faktor dari dalam yang melekat dari diri seseorang, seperti bawaan (sifat seseorang), tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan dan lain sebagainya. Setiap guru pada dasarnya memiliki berbagai karakteristik yang menunjukkan adanya segala motivasi, yaitu: (a) kemampuan kerja seseorang, (b)

⁴⁶Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif Memberdayakan dan Mengubah Jalan Hidup Siswa*, Yogyakarta: PT Pustaka Belajar, 2009, h. 18-19.

semangat atau moral kerja, (c) rasa kebersamaan dalam kelompok, (d) prestasi kerja dan produktivitas.⁴⁷

b. Faktor Ekstrinsik (Faktor dari Luar)

Faktor ekstrinsik adalah segala sesuatu yang mempengaruhi seseorang untuk bekerja karena adanya rangsangan dari luar salah satunya lingkungan kerja. Lingkungan kerja disini tidak lain datang dari pihak kepala sekolah atau guru-guru dalam berinteraksi, serta situasi atau kondisi kerja yang ada atau yang terjadi.⁴⁸

Lingkungan kerja atau situasi kerja akan mampu menimbulkan berbagai rangsangan atau dorongan dan persepsi guru terhadap tugas yang diembannya, harapan guru dalam bekerja, seperti kecemasan dan ketegangan dalam bekerja. Sehingga dalam bekerja setiap guru diharapkan dapat menyesuaikan diri terhadap pekerjaan dan teman kerjanya serta mampu melakukan penyesuaian terhadap pihak pimpinan.

Namun disisi lain bahwa lingkungan kerja dapat menimbulkan tekanan psikologis terhadap pegawai (guru). Tekanan psikologis ini dapat berupa rasa cemas, perasaan tegang dalam bekerja, rasa khawatir, tersinggung, merasa dianaktirikan atau tidak diperhatikan dan sebagainya, yang semua itu bila dibiarkan dapat mengganggu pegawai (guru) dalam bekerja.

⁴⁷Wahjosumidjo, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi*, Jakarta: Ghalia, 1993, h.

⁴⁸*Ibid*

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah kemampuan seorang guru yang berkaitan dengan pengelolaan pengajaran, bimbingan konseling, administrasi sekolah, pengembangan profesi, dan kegiatan hubungan sekolah-masyarakat.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini akan dibahas secara kronologis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah yang akan diteliti.

Basilius Redan Werang dalam karyanya Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke menemukan ada korelasi yang positif antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru SMA Negeri di Merauke.⁴⁹ Pawang dalam karyanya Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri di Kota Palangka Raya menemukan bahwa kinerja guru SMP Negeri di Kota Palangka Raya dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan motivasi kerja. Artinya, apabila kepemimpinan baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja guru, dan apabila motivasi kerja guru meningkat maka akan mampu meningkatkan kinerja guru. Fuad Hasim dalam karyanya Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di MTs Futtuhiyyah menemukan adanya korelasi positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru di MTs Futtuhiyyah. Sumarno dalam Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Paguyangan menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SD Negeri

⁴⁹Basilius Redan Werang, “*Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Moral Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Merauke*”, Jurnal Aplikasi Manajemen, 2012, h. 604.t.d.

Kecamatan Paguyangan,⁵⁰ sedangkan Uum Suminar dalam Jurnal Ilmiahnya Hubungan Kemampuan Manajerial, Motivasi Kerja dan Persepsi Pengelola Terhadap Program Pemberdayaan dengan Mutu Pelayanan PKBM di Kabupaten Garut mengemukakan terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial pengelola dengan mutu pelayanan PKBM⁵¹

C. Kerangka Berpikir.

1. Keterampilan manajerial berpengaruh terhadap kinerja guru

Keterampilan manajerial diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah dalam memimpin sekolah yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan konseptual, ketrampilan hubungan manusia dan ketrampilan teknis. Dengan dimilikinya keterampilan manajerial oleh seorang kepala sekolah, maka program peningkatan mutu lembaga pendidikan yang telah direncanakan akan dapat dilaksanakan dengan baik.

Keberhasilan program peningkatan mutu lembaga pendidikan tidak berdiri sendiri, dan akan dipengaruhi oleh faktor lainnya yang salah satunya adalah faktor kinerja guru, oleh karena itu dengan keterampilan manajerial yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja guru.

2. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru

Kepemimpinan kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian program

⁵⁰Sumarno, “*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Paguyangan*”, Tesis Magister, Semarang: UNS, 2009, t.d.

⁵¹Uum Suminar, “*Hubungan kemampuan Manajerial, Motivasi Kerja dan Persepsi Pengelola terhadap Program Pemberdayaan dengan Mutu Pelayanan PKBM di Kabupaten Garut*”, Jurnal Ilmiah Visi PTK PNF. Vol. 2 No. 1, 2007, t.d.

peningkatan mutu lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan meningkat jika kepala sekolah mempunyai jiwa kepemimpinan yang sejati. Artinya menjadi pemimpin yang idealis, bijaksana, dan kuat serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap semua warga yang ada di sekolahnya dan juga masyarakat di sekitarnya.

Keberhasilan dari sebuah kepemimpinan akan terlihat dari bagaimana aktivitas semua warga mendukung program kerjanya, terlebih terhadap kinerja seorang guru. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kinerja guru di sekolahnya.

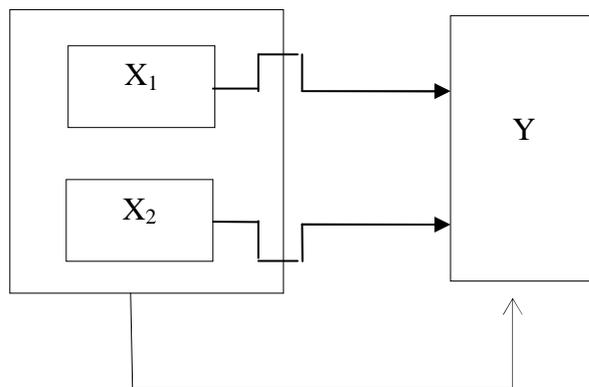
3. Keterampilan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru

Guru memiliki tugas sebagai pengajar yang melakukan transfer pengetahuan. Selain itu, guru juga sebagai pendidik yang melakukan transfer nilai-nilai sekaligus sebagai pembimbing yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Untuk itu guru harus berperan aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, yang bekerja dengan kinerja yang tinggi.

Kinerja guru akan bekerja dengan optimal bila diintegrasikan dengan komponen sekolah lainnya, baik kepala sekolah maupun sarana prasarana kerja yang memadai. Kemudian kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat tercipta apabila kepala sekolah memiliki sifat, perilaku dan keterampilan yang baik untuk memimpin sebuah sekolah. Dalam perannya

sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan baik guru dan fasilitas kerja lainnya yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas sekolah. Dengan kata lain bahwa kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah dapat diduga meningkatkan dan berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dilandasi oleh kerangka pikir tersebut, dapat digambarkan lingkup kajian penelitian tentang pengaruh keterampilan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Supaya lebih jelasnya, keterkaitan variabel-variabel penelitian dapat dilihat pada gambar paradigma penelitian berikut.



Gambar 1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

- X₁ = Keterampilan Manajerial
- X₂ = Kepemimpinan Kepala Sekolah
- Y = Kinerja Guru

D. Hipotesis Penelitian

Dalam menjawab permasalahan penelitian dan mencapai tujuan penelitian, maka hipotesis penelitian perlu dirumuskan secara tegas dan jelas, sebagai berikut:

1. Keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SLTP Kota Palangka Raya.
2. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SLTP Kota Palangka Raya.
3. Keterampilan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di SLTP Kota Palangka Raya.