KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA GURU
(Studi Kasus di SMP Negeri 1 Sidoarjo)

Anis Sulandari
Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

E-mail : anis_sulandari@yahoo.com

Dr. Karwanto, S.Ag., M.Pd
Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

E-mail: karin_haidar@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru melalui: (1) keterampilan konseptual kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo, (2) keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo, (3) keterampilan teknik dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan menggunakan rancangan penelitian studi kasus.Teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.Teknik analisis data dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.Pengecekan keabsahan data dengan menggunakan uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keterampilan konsep kepala sekolah dalam mengelola guru dengan melakukan pembagian tugas, dilakukan koordinasi melalui rapat, adanya pembekalan metodologi pembelajaran, (2) keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dengan guru dilakukan secara kondusif, harmonis, komunikatif, dan adanya *job description*, (3) keterampilan teknik kepala sekolah dalam mengelola guru dengan pengawasan internal melalui supervisi, controlling melalui absen, pembagian tugas multilevel.
Kata kunci : keterampilan manajerial, pengelolaan guru

Abstract

The purpose of this study is to identify and explain the managerial skills of principals in managing teachers through: (1) skill concept principals in managing teacher at SMP Negeri 1 Sidoarjo, (2) skills engineering principals in managing teacher at SMP Negeri 1 Sidoarjo, (3) human relations skills principals in managing teacher at SMP Negeri 1 Sidoarjo. This study used a qualitative approach with descriptive methods and uses case study design. Data collection techniques by using the technique of interview, observation and documentation.Data analysis techniques using data reduction, data presentation, and conclusion. Checking the validity of the data using a credibility (internal validity), transferability (external validity), dependability (reliability), and confirmability (objectivity). The results showed that: (1) skill concept of principals in managing teachers to perform the division of tasks, coordination through meetings, their debriefing learning methodologies, (2) human relations skills of principals and teachers conducted in a conducive, harmonious, communicative, and their job description, (3) engineering skills of headmaster in managing teachers to internal controls through supervision, controlling through absent, multilevel division of tasks.
Keywords: managerial skills, management of teachers

PENDAHULUAN

Kepala sekolah adalah manajer puncak di sekolah yang dituntut memiliki beberapa keterampilan untuk dapat menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah harus memiliki kemampuan profesional dan keterampilan yang bisa

menunjang dalam melakukan manajemen sekolah. Menurut Peraturan Menteri Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, seorang Kepala Sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan manajerial. Manajerial kepala sekolah berpengaruh besar terhadap keberhasilan sekolah. Keterampilan manajerial kepala sekolah berfungsi untuk mengelola seluruh komponen yang ada di lingkungan sekolah terutamanya adalah guru dalam melakukan pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal. Adanya keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah bagi guru dapat menjadikan guru yang efektif.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1: ”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, dasar, dan menengah”. Peran guru penting dalam memajukan kualitas pendidikan yang ditunjang dengan keterampilan manajerial kepala sekolah yang menjadikan guru efektif. Guru efektif yang dimaksud bahwa guru dapat menyelesaikan tugasnya penuh dengan tanggung jawab.

Keterampilan manajerial adalah keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi yang dilakukan oleh seseorang dalam upaya mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan dalam mencapai tujuan sekolah. Keterampilan manajerial kepala sekolah mencakup tiga sub keterampilan yaitu keterampilan konsep, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia. Sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2007:253) bahwa setiap pemimpin termasuk manager memiliki syarat kepemimpinannya yaitu managerial skill yang mencakup keterampilan teknis *(technical skills)*, keterampilan hubungan antar manusia *(human skills)*, dan keterampilan konsepsional *(conceptual skills)*.

Kompetensi manajerial kepala sekolah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah salah satunya adalah mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Pengelolaan terhadap guru dalam pendayagunaan sumber daya manusia membutuhkan keterampilan manajerial kepala sekolah, dikarenakan manajerial merupakan salah satu kegiatan pengelolaan atau mengatur segala sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, SMP Negeri 1 Sidoarjo adalah salah satu Sekolah Menengah Pertama Negeri yang terletak di Sidoarjo, Jawa Timur. Sekolah ini didirikan pada tahun 1952 dan berlokasi di Jalan Gelora Delta, Sidoarjo. Dilihat dari keunikannya dapat dijelaskan sebagai berikut SMP Negeri 1 Sidoarjo mempunyai tiga pilar. Pertama, sekolah ini telah menetapkan program belajar pengembangan diri setiap siswa atau yang disebut *Building Learning Power* (BLP). *Building Learning Power* (BLP) merupakan kapasitas belajar dimana siswa dibiasakan untuk belajar yang bertujuan melatih ketangguhan, sikap percaya diri, kecerdikan, dan kepemimpinan siswa.

Kedua, pengelolaan manajemen perubahan merupakan paradigma mewujudkan perubahan dengan memiliki lima aspek diantaranya: (1) building skills; (2) membangun visi misi yang mana dalam membangun dan merumuskan visi misi sekolah ada kontribusi dari para siswa yang diwakili oleh OSIS dan guru; (3) insentif berarti semangat seperti adanya penghargaan yang menunjukkan bahwa guru harus memiliki kualifikasi dan adanya keterampilan dari siswa; (4) membangun sumber daya seperti yang digunakan dalam peningkatan pembelajaran dan pemberian tugas guru sesuai kemampuannya; dan (5) tindak lanjut dari keempat aspek tersebut. Ketiga, modern learning style bahwa guru mengajar dengan gaya yang modern namun dalam pelaksanaan dan penerapannya dilaksanakan pembinaan terhadap guru terlebih dahulu.

Berdasarkan ketiga keunikan yang dimiliki oleh SMP Negeri 1 Sidoarjo kaitannya dengan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru yaitu pertama, mengadakan kegiatan *building learning power* yang digunakan untuk menambah wawasan siswa dimana guru juga berperan dalam program tersebut sehingga guru dituntut untuk berpengetahuan yang luas dengan diawasi oleh kepala sekolah. Kedua, mengenai pengelolaan manajemen perubahan disekolah bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah

UNESA Universitas Negeri Surabaya

yang dapat dilakukan dengan cara mengelola guru yang didasari dengan pengembangan keterampilan didalam sekolah, selain untuk siswa juga diberikan kepada guru. Adanya pemberian insentif pada guru yang menunjukkan bahwa keterampilan hubungan manusia yang diciptakan oleh kepala sekolah membuat guru semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, adanya membangun sumber daya yang dilakukan oleh kepala sekolah digunakan untuk melakukan pengembangan dan profesionalisme guru serta adanya tindak lanjut dalam melakukan perubahan. Ketiga dengan adanya *modern learning style* yang diterapkan disekolah berguna untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang diciptakan oleh guru dalam mengajar, sehingga guru dituntut untuk selalu berkembang dan membuat pengajaran yang modern. Hal ini tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai manajer yang selalu memberikan bimbingan dan pengawasan kepada guru.

Dilihat dari kemenarikan dari SMP Negeri 1 Sidoarjo keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap pengelolaan guru digunakan dalam upaya peningkatan prestasi dan kualifikasi guru. Selain itu SMP Negeri 1 Sidoarjo mendapatkan penghargaan dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Anies Baswedan dan Presiden RI Joko Widodo dalam penyelenggaraan Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2010/2011 s.d. 2014/2015 (5 tahun) dengan katagori hasil baik dan kejujuran tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan keterampilan manajerial untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sekolah sehingga mendapat penghargaan sebagai sekolah berintergritas dalam penyelenggaraan ujian nasional.

Kepala SMP Negeri 1 Sidoarjo menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, adanya komunikasi yang terjalin secara tatap muka maupun non tatap muka. Secara nontatap muka, kepala sekolah menggunakan fasiltas WA (Whatsapp) sebagai sarana komunikasi. Kepala sekolah dalam melakukan pengawasan pengajaran juga dibantu oleh wakil kepala sekolah maupun guru yang lebih senior. Pengelolaan terhadap guru dijunjung tinggi dalam meningkatkan prestasi guru dengan mengikutkan guru pada pelatihan-pelatihan dan guru yang mengikuti pelatihan dijadikan instruktur dalam memberikan pelatihan yang didapat.

Dilihat dari pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam mengelola manajemen sekolah dan bekerja sama dengan guru dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Sagala (2011:14), mengungkapkan perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh bagaimana memberikan prioritas yang tinggi kepada guru agar mereka dapat memperoleh kesempatan untuk selalu meningkatkan kemampuannya melaksanakan tugas sebagai guru. Keterampilan manajerial kepala SMP Negeri 1 Sidoarjo dalam pengelolaan guru, bahwa guru harus bisa menerapkan gaya *modern learning style* dalam melakukan pembelajaran. Faktor utama dalam pengelolaan guru agar ada kualifikasi yang dimiliki. Hal ini penting bagi kepala sekolah dalam mendayagunakan guru sehingga keterampilan manajerial kepala sekolah berperan penting dalam proses pendayagunaan sumber daya manusia di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil penelitian mengenai ”Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengelola Guru (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Sidoarjo)”.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan menggunakan rancangan studi kasus. Rancangan penelitian yang dilakukan peneliti di SMP Negeri 1 Sidoarjo sebagai berikut: (1) menentukan masalah apa yang akan diteliti serta menentukan topik penelitian yang akan dijadikan fokus penelitian sehingga memiliki batasan ruang lingkup yaitu mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru dengan fokus penelitian keterampilan konseptual, keterampilan teknik, dan keterampilan hubungan manusia; (2) mendesain rancangan, desain penelitian yang peneliti lakukan menggunakan penelitian kualitatif yang hasil dari penelitian berupa bentuk uraian sesuai dengan yang ada dilapangan; (3) mengumpulkan data, peneliti dalam melakukan pengamatan di SMP Negeri 1 Sidoarjo dengan membawa instrument penelitian berupa pedoman wawancara, observasi, dan studi dokumentasi; (4) menganalisis data, data yang sudah dikumpulkan akan dianalis supaya memudahkan peneliti dalam menulis laporan; (5) memvalidasi data, data yang sudah dikumpulkan dan sudah dianalisis selanjutnya

UNESA Universitas Negeri Surabaya

peneliti melakukan validasi terhadap data yang didapat untuk mendapatkan tingkat kepercayaan terhadap data yang diperoleh dari lapangan; (6) menulis laporan, peneliti menulis laporan dari hasil yang sudah divalidasi oleh informan berupa skripsi mengenai judul penelitian keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dalam Mengelola Guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo

Keterampilan konsep adalah kemampuan yang dimiliki kepala sekolah dengan membuat konsep-konsep terkait dunia pendidikan. Suatu konsep dalam pengelolaan guru dibutuhkan untuk menunjang kinerjanya. Kepala sekolah dituntut dapat memahami konsep dan teori yang berhubungan dengan pekerjaan. Keterampilan konseptuak kepala sekolah dalam hal ini mencakup cara menganalisis kebutuhan guru, kegiatan koordinasi, evaluasi kegiatan guru, dan kegiatan memecahkan permasalahan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan yang berkaitan dengan pengelolaan guru dalam menganalisis kebutuhan guru yaitu dilakukan POAC terlebih dahulu. Kegiatan analisis kebutuhan guru dapat memudahkan dalam mengetahui segala kekurangannya yang kaitannya dengan pengajaran. Hal yang berkaitan dengan pengajarannya diantaranya dengan pembagian tugas jam mengajar guru yang dilakukan dengan melihat jam mengajar dan kelasnya serta guru membuat refleksi yang dilakukan di pedoman EDS (Evaluasi Diri Sekolah) supaya dapat dilihat oleh kepala sekolah.

Kegiatan perencanaan di SMP Negeri 1 Sidoarjo, sudah sesuai dengan pendapat Prihatin (2011:76) bahwa untuk peramalan kebutuhan tenaga kependidikan dapat dilakukan dengan metode *task analysis* yaitu penentuan kebutuhan tenaga didasarkan atas tuntutan spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan. Cara melakukan analisis kebutuhan di SMP Negeri 1 Sidoarjo disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, dapat dilihat dari penentuan jam mengajar yang mana guru guru harus mengajar dengan jumlah 24 jam dan guru membuat refleksi-refleksi dari pedoman EDS untuk mengetahui apa saran-saran dalam menunjang pekerjaanya, dengan refleksi itu kepala sekolah akan mengetahui apa yang dibutuhkan guru dan peningkatan kompetensi guru.

Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa, kegiatan koordinasi dalam melakukan pengorganisasian dengan cara pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Kegiatan koordinasi juga dilakukan disetiap hari senin setelah upacara maupun melalui rapat-rapat yang diselenggarakan sekolah.

Kegiatan koordinasi di SMP Negeri 1 Sidoarjo, sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2007:119) bahwa pemimpin dituntut selalu memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan, dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama. Kegiatan koordinasi dalam melakukan pengorganisasian dengan cara pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Kegiatan koordinasi juga dilakukan disetiap hari senin setelah upacara maupun melalui rapat-rapat.

Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa evaluasi kegiatan guru dilakukan dengan melihat administrasi guru, dan kegiatan supervisi melalui kunjungan kelas. Selain itu, dalam melakukan evaluasi juga berpedoman pada EDS, SKP dan PKG. Kegiatan evaluasi di SMP Negeri 1 Sidoarjo sesuai pendapat Wahjosumidjo (2007:101) bahwa untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus. Dalam kegiatan evaluasi, kepala SMP Negeri 1 Sidoarjo menggunakan alat evaluasi seperti EDS dan PKG.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kegiatan memecahkan permasalahan di SMP Negeri 1 Sidoarjo dengan setiap awal tahun dilakukan pembekalan metodologi pembelajaran,

UNESA Universitas Negeri Surabaya

masalah penilaian dan dilakukannya pelatihan silabus dan alat evaluasi. Kegiatan memecahkan permasalahan guru juga dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan memanggil orang yang bersangkutan untuk melakukan pemeriksaan terhadap permasalahannya dalam pengajaran. Pemberian pembekalan dalam mengatasi permasalahan guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo sesuai dengan pendapat Mulyasa (2005:43) bahwa kegiatan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan cara *on the job training dan in service training.* Sehingga perlu adanya pelatihan dalam pekerjaan untuk menambah profesionalisme bekerja dan perlu adanya pelayanan pelatihan untuk mendukung kualitas kerjanya. Hal ini juga sesuai pendapat Miftahuddin, dkk (2014:73) bahwa pembinaan profesional dapat dilaksanakan melalui kegiatan supervisi. Sebagai kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial sangat dituntut untuk mengetahui, memahami dan terampil dalam melaksanakan supervisinya.

Menurut peneliti, terkait dengan keterampilan konsep kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo sudah bagus. Dalam melakukan keterampilan konseptual, kepala sekolah sudah mempunyai pikiran untuk dimasa yang akan datang juga melalui refleksi. Selain itu, dalam melakukan evaluasi selalu berpedoman pada SKP. Kepala sekolah juga harus memiliki wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Keterampilan konsep dimulai dengan perencanaan strategis yang terkait dengan konsep-konsep terhadap pengembangan sekolah.

2. Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah dalam Mengelola Guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo

Keterampilan hubungan manusia berkaitan dengan kegiatan interaksi antara individu yang satu dengan yang lainnya. Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah harus dapat menciptakan hubungan yang kooperatif dengan semua staf. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan lingkungan kerja diciptakan di SMP Negeri 1 Sidoarjo secara kondusif, saling membantu satu sama lain, harmonis. Kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan demokratis untuk meningkatkan kualitas dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2013:120) bahwa kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan. Adanya lingkungan kerja seperti itu akan menghasilkan suasana kooperatif. Di lingkungan SMP Negeri 1 Sidoarjo, kepala sekolah selalu menciptakan lingkungan kondusif dengan harapan semua yang berada di lingkungan sekolah merasa nyaman dalam bekerja.

Selain lingkungan kerja yang harmonis, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan di SMP Negeri 1 Sidoarjo baik dengan tidak adanya kesenjangan antara atasan dan bawahan. Kegiatan komunikasi yang dilakukan seluruh warga SMP Negeri 1 Sidoarjo dilakukan secara formal maupun tidak formal dan secara non tatap muka dengan memanfaatkan fasilitas media sosial dalam penyampaian informasi maupun pengumuman yang secara mendadak melalui grup WA. Hal ini sependapat dengan Danim (2006:26) bahwa interaksi non tatap muka merupakan interaksi yang dilakukan melalui surat menyurat, telepon, *facsimile, email*, dan sebagainya. Dalam kegiatan komunikasi, SMP Negeri 1 Sidoarjo selain melakukan tatap muka melalui rapat kerja, di sana juga menyebarkan pengumuman maupun informasi kepada guru melalui media sosial WA apabila dalam keadaan mendadak. Sehingga komunikasi dengan semua warga sekolah tetap terjalin dengan baik.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa kerja sama yang dijalin antara kepala sekolah dengan guru melalui lewat rapat, pemanggilan, komunikasi. Hal ini dilakukan supaya tetap terjalin sebagai mitra kerja yang saling memberikan dampak positif. Hal ini sesuai dengan pendapat Mustiningsih (2013:96) bahwa hubungan antar manusia berarti kemampuan untuk bekerja sama dengan membangun tim kerja bersama orang-orang lain. Terjalinnya mitra kerja yang baik

UNESA Universitas Negeri Surabaya

di SMP Negeri 1 Sidoarjo menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan hubungan sosial dengan guru maupun staff dengan memahami perilaku anggota.

Pemerataan tugas dan tanggung jawab disesuaikan dengan kemampuan masing-masing dan adanya *job description* sehingga sebuah sistem yang ada di SMP Negeri 1 Sidoarjo sudah berjalan dengan sendirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Sagala (2011:115) bahwa seorang pemimpin mendesain pekerjaan beserta mekanismenya didukung staf yang melaksanakan tugas sesuai kemampuan dan keahliannya. Pemerataan terhadap tugas di SMP Negeri 1 Sidoarjo sudah disesuaikan dengan kemampuan masing-masing anggota. Kegiatan ini juga didukung oleh pendapat Indrafachrudi (2006:28) dengan *the right man in the right place.* Hal ini berarti bahwa menempatkan seorang ditempat yang tepat dan sesuai dengan keahliannya.

Hasil penelitian lain menunjukkan, pemberian insentif tidak selalu dikaitkan dengan materi. Pemberian insentif penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kualifikasi guru. Insentif diberikan kepada guru namun harus menunjukkan kinerja yang berkualitas terlebih dahulu sebelum mendapatkan insentif. Pemberian insentif akan membuat anggota gat dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Sagala (2011:116) bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang anggotanya dapat merasakan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi, baik kebutuhan bekerja, motivasi, rekreasi, kesehatan, sandang, pangan, tempat tinggal, maupun kebutuhan lainnya yang pantas didapatkan. Di SMP Negeri 1 Sidoarjo itu sendiri memberikan insentif kepada guru maupun dengan staf yang memiliki prestasi dan menunjukkan kualitas bekerjanya dan pemberian insentif akan diberikan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Adi (2012) dukungan dari kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk *reward* kepada guru yang berprestasi, dan kepala sekolah senantiasa memberikan himbauan kepada guru untuk mengikuti lomba karya akademik, berpartisipasi dalam kegiatan KKG/MGMP yang bermanfaat bagi peningkatan pengetahuan guru.

Menurut peneliti, terkait dengan keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo sudah terjalin dengan baik yang mana kepala sekolah berusaha menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga membuat guru merasa nyaman berada di lingkungan sekolah dan melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini, kepala sekolah juga perlu memberikan umpan balik pada segala kegiatan seperti saling mengoreksi satu sama lain. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memperhatikan komunikasi antara guru mata pelajaran satu dan yang lainnya yang mana di SMP Negeri 1 Sidoarjo setiap guru mata pelajaran berada diruang berbeda sesuai dengan rumpun mata pelajaran supaya tidak terjadi *missed communication.*

3. Keterampilan Teknik Kepala Sekolah dalam Mengelola Guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo

Keterampilan teknik kepala sekolah dalam mengelola guru berkaitan dengan proses, metode maupun teknik dalam mengelola sekolah. Keterampilan teknik digunakan oleh pemimpin untuk melakukan tugas khusus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

Kegiatan pengawasan internal dilakukan dengan melihat administrasi dengan melakukan *controlling* diawal, ditengah, dan diakhir jam kerja melalui *finger print* maupun absen manual, secara tidak formal yang dilakukan di SMP Negeri 1 Sidoarjo terhadap pengelolaan guru bisa dilakukan melalui mengobrol, lewat siswa, lewat program yang telah dibuat dan dilakukannya supervisi. Hal ini mendukung kebenaran pendapat Suwarni (2009:175) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan pengawasan maupun kinerja guru ekonomi dalam mengajar, baik langsung maupun tidak langsung. Sehingga kepala sekolah tidak hanya saja melakukan secara bentuk formal tetapi juga mengawasi dari luar. Kegiatan pengawasan di SMP Negeri 1 Sidoarjo sesuai dengan pendapat Meranggi dkk (2013:4)

UNESA Universitas Negeri Surabaya

bahwa kepala sekolah harus memiliki fungsi pengendalian untuk mengukur dan mengkoreksi prestasi kerja bawahan guna memutuskan bahwa tujuan organisasi semua tingkatan dan rencana sedang dilaksanakan menuju kearah pencapaian sasaran yang ditetapkan.

Selain kegiatan pengawasan internal di SMP Negeri 1 Sidoarjo, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa kegiatan supervisi dilakukan dengan mengikutkan supervisi pembelajaran yang dilakukan satu semester minimal dua kali dilihat melalui observasi kelas dengan dibantu oleh tim yang ditujuk kepala sekolah. Kepala sekolah menerapkan manajemen dengan multi level dalam memudahkan kegiatan supervisi. Hal ini sesuai pendapat Mulyasa (2013:37) keberhasilan program-program sekolah didukung oleh kinerja *team work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dengan demikian kegiatan supervise di SMP Negeri 1 Sidoarjo yaitu kepala sekolah dibantu oleh tim kerjanya supaya kegiatan supervisi terhadap guru berjalan dengan maksimal, ini juga sesuai pendapat Miftahuddin (2014:73) bahwa pembinaan profesional dapat dilaksanakan melalui kegiatan supervisi. Sebagai kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial sangat dituntut untuk mengetahui, memahami dan terampil dalam melaksanakan supervisinya.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa kegiatan menggerakkan bawahan dengan sering dilakukannya koordinasi, komunikasi. Kepala SMP Negeri 1 Sidoarjo membagi secara multilevel untuk mengetahui tugasnya masing-masing. Dalam kegiatan menggerakkan bawahan juga dilakukan motivasi, saran ataupun mengingatkan akan kewajibannya. Hal ini sesuai pendapat Wahjosumidjo (2007:3) bahwa kepala sekolah yang berhasil yaitu tercapainya tujuan sekolah serta tujuan para individu yang ada didalam lingkungan sekolah, harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan kerja sama antara individu. SMP Negeri 1 Sidoarjo yang dalam menggerakkan bawahan dengan koordinasi setiap anggota harus menguasai peranan dan tugasnya masing-masing supaya menghasilkan kinerja yang berkualitas. Kegiatan menggerakkan bawahan yang dilakukan di SMP Negeri 1 Sidoarjo sesuai pendapat Wahjosumidjo (2007:273) bahwa kepala sekolah harus mampu menggerakkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan, motivasi, dan kreativitas secara maksimal. Hal serupa juga dikemukakan oleh Meranggi dkk (2013:9) iklim sekolah memiliki determinasi terhadap motivasi kerja guru bahwa semakin kondusif suasana fisik dan psikis sekolah akan semakin senang guru berada di sekolah dan akan semakin sering mengerjakan tugas-tugas yang harus dikerjakan di sekolah.

Menurut peneliti, terkait dengan keterampilan teknik kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo sudah sesuai dengan program sekolah. Namun menurut peneliti, yang idealnya adalah dalam melakukan pengawasan, kepala sekolah perlu dilaksanakan setiap waktu supaya dalam meningkatkan kinerja guru tanpa harus pengetahuan dari guru. Keterampilan teknik yang dilakukan kepala sekolah memberikan kontribusi yang bagus terhadap citra sekolah yang memberikan fasilitas pembelajaran, guru-guru yng profesional sehingga menjadikan salah satu sekolah favorit di Sidoarjo.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan di SMP Negri 1 Sidoarjo, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Keterampilan konsep kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo dengan menganalisis kebutuhan guru dengan cara melakukan pembagian jam kerja, guru membuat refleksi dari pedoman EDS, adanya koordinasi yang dilakukan setiap hari senin setelah upacara maupun rapat, serta dalam melakukan evaluasi kegiatan guru dengan melihat administrasi, kegiatan supervisi dengan kunjungan kelas yang dibantu oleh tim kerja kepala sekolah dalam kegiatan evaluasi juga berpedoman pada EDS, SKP, dan PKG.

UNESA Universitas Negeri Surabaya

Serta cara memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dengan setiap awal tahun dilakukan pembekalan metodologi pembelajaran, masalah penilaian dan dilakukannya pelatihan silabus dan alat evaluasi..

2. Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah di SMP Negeri 1 Sidoarjo bisa ditunjukkan dengan pengaturan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, demokratis. Dalam melakukan komunikasi disana juga memanfaatkan media sosial seperti WA, pemanggilan ,rapat dan dilakukan job description dalam melakukan pemerataan tugas dan tanggung jawab disesuaikan kemampuan masing-masing anggota serta adanya insentif yang tidak selalu bentuk materi namun juga apresiasi dengan syarat menunjukkan kualitas kerjanya.
3. Keterampilan teknik kepala sekolah dalam mengelola guru di SMP Negeri 1 Sidoarjo dilakukan kegaiatan pengawasan internal dengan melihat administrasi dengan melakukan controlling diawal, ditengah, dan diakhir jam kerja melalui finger print maupun absen manual, secara tidak formal bisa dilakukan melalui mengobrol, lewat siswa, lewat program yang telah dibuat dan dilakukannya supervisi. Selain itu, pengawasan internal juga dilakukan melalui kegiatan supervisi yang dimasukkan dalam supervisi pembelajaran dilakukan satu semester minimal dua kali dalam kunjungan kelas. Dalam menggerakkan anggota dengan membagi multilevel, koordinasi, komunikasi, motivasi maupun mngingatkan akan kewajibannya.

Saran

Setelah dilakukan penelitian, maka dapat disarankan kepada:

1. Kepala SMP Negeri 1 Sidoarjo, hendaknya tetap memberikan pengarahan setiap waktu meskipun guru yang ada di sekolah sudah menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik supaya terus meningkatkan kinerja guru.
2. Guru, hendaknya guru tetap meningkatkan kualitas kinerjanya meskipun jarangnya diingatkan oleh kepala sekolah. Dan meskipun pada setiap ruang guru mata pelajaran berbeda-beda, komunikasi guru antar mata pelajaran harus saling memberikan informasi satu sama lain.
3. Peneliti lain, hendaknya dalam melakukan penelitian yang hampir sama dalam membuat kerangka berpikir untuk lebih meluas mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Danim, Sudarwan. 2006. Visi Baru Manajemen Sekolah:Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik. Jakarta: Bumi Aksara.

Faisal, Adi Anwar. Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamataan Kotagede Yogyakarta. http://journal.student.uny.ac.id. (Online). Diakses pada 20 Juli 2016.

Indrafachrudi, Soekarto. 2006. Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif. Bogor: Ghalia Indonesia.

Meranggi, dkk. 2013. Determinasi Budaya Sekolah, Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah, Dan Iklim Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SMK Negeri 1 Sukawati. http://e-journal.undiksha.ac.id. Volume 4 Tahun 2013. (Online). Diakses pada 19 Juli 2016.

Mulyasa. 2005.Manajemen Berbasis Sekolah. Cet. 9. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. 2013. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Cet 12. Bandung: Remaja RosdaKarya.

Mustiningsih. 2013. Pengantar Kepemimpinan Pendidikan. Malang:Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Peraturan Menteri Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah.

Prihatin, Eka. 2011. Teori Administrasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Sagala, Saiful. 2011. Kemampuan Professional Guru Dan Tenaga Kependidikan.cet.III Bandung: Alfabeta.

Suwarni. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Pelaksanaan Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja Guru-guru
Ekonomi SLTA di Kota dan Kabupaten Blitar. http://fe.um.ac.id/wp-content/uploads/2009/10/suwarni9.pdf.Jurnal Ekonomi Bisnis tahun 14/ nomor 2 /juli/ 2009.(Online).Diakses pada tanggal 30 Juni 2016.

Teuku Miftahuddin, Khairuddin, Nasir Usman. 2014. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon, Kabupaten Aceh Utara. http:///www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/

article/download/2501/2348.Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 2, No.1, Agustus 2014.(Online). Diakses pada 30 Juni 2016.

Undang-UndangNomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Wahjosumidjo. 2007. Kepemimpinan Kepala Sekolah:Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

UNESA
Universitas Negeri Surabaya