



KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH

¹Mirihan, ²Sumarsih,
¹SD Negeri 9 Bengkulu Selatan, ²FKIP MAP Universitas Bengkulu

e-mail : mirihanwasin@gmail.com,

Abstrak : Penelitian ini berfokus pada keterampilan manajerial Kepala SD Negeri 1 dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan keterampilan manajerial Kepala SD Negeri 1 dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan. metode penelitian menggunakan studi komparatif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan: Keterampilan konseptual Kepala SD Negeri 1 dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan tidak berjalan dengan baik. Keterampilan kemanusiaan dan keterampilan teknik kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan sudah terlaksana dengan baik, sedangkan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan belum terlaksana dengan baik.

Kata kunci: *Kepala Sekolah, Keterampilan Konseptual, Keterampilan Manusia, Keterampilan Teknis*

Abstract : This study focuses on the managerial skills of the Principal of Elementry School 1 and Principal of Elementry School 9 South Bengkulu. The purpose of this study was to describe the managerial skills of the Principal of Elementry School 1 and Principal of Elementry School 9 South Bengkulu. The research method uses a comparative study with a qualitative approach. The results showed: The concept skills of the Principal of Elementry School 1 and Principal 9 South Bengkulu did not work well. Humanitarian skills and technical skills for the principal of Elementry School 1 South Bengkulu have been implemented well, while the Principal of Elementry School 9 South Bengkulu has not performed well.

Keywords: *Principal, Conceptual Skills, Human Skills, Technical Skills*

PENDAHULUAN

Kepala Sekolah sebagai pemimpin institusi pendidikan yang titik berat tugasnya sebagai pengelola proses belajar mengajar, mengkoordinasikan seluruh guru dan karyawan, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengatur keuangan sekolah, melakukan kerjasama dengan masyarakat, serta mengelola layanan khusus. dalam konteks ini kepala sekolah pada hakikatnya adalah merupakan manajer di sekolah tersebut Sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan manajerial Sebagai seorang manajer di bidang pendidikan, kepala sekolah dituntut memiliki sejumlah kemampuan manajerial.

Posisi manajerial memerlukan tiga macam tipe keterampilan dasar yakni: Keterampilan teknis, keterampilan berhubungan dengan manusia dan keterampilan konseptual. Sururi dan Suryadi (2008:100) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer membutuhkan tiga macam ketrampilan yaitu ketrampilan konsep, ketrampilan hubungan manusia dan ketrampilan teknik. Dari ketigaketrampilan tersebut ketrampilan yang paling mempengaruhi kerja kepala



sekolah sebagai manajer sekolah adalah ketrampilan hubungan manusia. Ketrampilan hubungan manusia merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk menjalin dan membina kerjasama dengan orang lain, serta memotivasi individu dalam sebuah organisasi sekolah.

Agar seorang kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus dan mampu mewujudkan ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung di dalam ketiga keterampilan tersebut,)yaitu:

a. Keterampilan Konsep (*Conceptual skill*)

Paul Hersey Cs. (Sururi dan Suryadi, 2003: 99) menyatakan bahwa: Dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: technical, human dan conceptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Hersey membedakan tiga macam jenjang manajer, yaitu: top manager, middle manager dan supervisory manager. Masing-masing jenjang manajer memerlukan tiga keterampilan tersebut. Untuk top manager, keterampilan yang dominan adalah konseptual. Sedangkan middle manager human skills mempunyai peranan yang paling besar. Technical skills sangat diperlukan manager tingkat supervisory.

Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan. Ini melingkupi kesanggupan untuk melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh, pemahaman tentang bagaimana berbagai fungsi dari organisasi bergantung satu sama lain, dan bagaimana perubahan-perubahan pada setiap bagian mempengaruhi semua yang lainnya. Singkatnya keterampilan konseptual bertalian dengan kemampuan yang diperlukan untuk partisipasi aktif dalam perumusan tujuan-tujuan dan maksud-maksud pokok usaha pendidikan. Stephen P. Robbins (1998: 6) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan “kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit”. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah merupakan kemampuan mental seorang kepala sekolah dalam memahami kondisi organisasi sekolah secara keseluruhan. Hal ini diperjelas oleh Sururi dan Suryadi (2003:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: 1) Kemampuan analisis. 2) Kemampuan berfikir rasional. 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi. 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan. 5) Mampu mengantisipasi perintah. 6) Mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosi.

b. Keterampilan kemanusiaan (*Humanity Skills*)

Stephen P. Robbins (1996:6) mengemukakan bahwa keterampilan manusiawi adalah “kemampuan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok”. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah merupakan keterampilan kepala sekolah dalam memahami dan memotivasi seluruh komponen sekolah. Hal ini diperjelas oleh Sururi dan Suryadi (2003:101) bahwa keterampilan manusiawi kepala sekolah meliputi: 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku. 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif 4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis. 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima

b. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)

Stephen P. Robbins (1998:5) mengemukakan bahwa keterampilan teknis meliputi “Kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi”. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa keterampilan teknis kepala sekolah merupakan keterampilan



kepala sekolah dalam menerapkan pengetahuan yang dimilikinya. Hal ini diperjelas oleh Sururi dan Suryadi (2003:101) bahwa keterampilan teknis kepala sekolah meliputi: 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus. 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus

Ada beberapa keterampilan manajerial yang dilakukan kepala Sekolah di Sekoah Dasar Negeri 1 Bengkulu Selatan dan kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan, yakni *keterampilan konsep*, kepala Sekolah SDN 1 Bengkulu Selatan menganalisis berbagai kejadian, mampu mengantisipasi perintah dan mengenali macam-macam kesempatan dan problem sosial. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan sekolah; dapat bersaing dengan sekolah lain di sekitarnya dan memiliki peningkatan jumlah siswa setiap tahun, yang serupa juga pada SD Negeri 9 Bengkulu Selatan. Mengadakan perlombaan- perlombaan antar siswa di Sekolah, mengirim perwakilan beberapa siswa diberbagai perlombaan tingkat kabupaten, memberikan penghargaan terhadap guru teladan, merupakan bentuk keterampilan kepala Sekolah dalam bidang *keterampilan manusiawi* Sebagai wujud keterampilan teknik kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan seperti membuat laporan pertanggung jawaban, menyusun Program Tahunan, membuat data statistik sekolah, membuat keputusan dan merealisasikannya, keterampilan mengetik menggunakan laptop, keterampilan menata ruang dan membuat surat. (Danim, 2001)

Dari hasil pra survei di SDN 1 Bengkulu Selatan dan SDN 9 Bengkulu Selatan, penulis menduga kepala sekolah masih melakukan supervisi sebatas supervisi akademik, terindikasi kemampuan manajerial kepala sekolah masih rendah, terlihat kondisi sekolah kurang tertata dengan baik, terlihat tidak berjalannya koperasi sekolah, sepertinya motivasi kepala sekolah dalam menegakan tata tertib sekolah masih lemah, diduga kurang transparan dalam pengelolaan keuangan dalam menggunakan Dana Operasional Sekolah (BOS), BOSDA dan BOP yang berdampak pada mosi tidak percaya guru pada kepala sekolah, Diduga ada program sekolah yang belum berjalan dengan baik seperti koperasi sekolah, kondisi yang peneliti temui pada pra survei terutama di SD Negeri 9 Bengkulu Selatan

Fasilitas yang dimiliki sekolah masih kurang memadai, hal ini dapat dilihat dari kurangnya ruangan sehingga ruang guru, ruang tenaga adminstrasi, dengan ruang kepala Sekolah menjadi satu. Selain itu juga untuk SD Negeri 9 Bengkulu selatan juga belum mempunyai labaratoium TIK. Fungsi laboratorium sebagian dialihkan pada peran perpustakaan sekolah. Kekurangan sarana belajar ini mempengaruhi pelaksanaan keterampilan teknik kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan

Perencanaan setiap aspek standar pendidikan nasional sudah dilaksanakan di SD Negeri 1 dan SD Negeri 2 Bengkulu Selatan, akan tetapi masih ada masalah dan hambatan yang masih belum teratasi misalnya; masih ada guru yang belum memenuhi kewajiban jam mengajar, masih ada guru yang kurang mengausai materi pembelajaran, masih sering terjadinya pelanggaran peraturan sekolah yang dilakukan oleh guru dan siswa. Semua itu menjukkan bahwa keterampilan manajerial kepala SD Negei 1 dan Kepsala SD Negeri 9 Bengkulu selatan masih lemah dan menjadi salah satu penghambat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yang ingin dicapai.

Dari hasil pra suvei inilah penulis tertarik untuk meneliti keterampilan manajerial kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan dengan rumusan masalah umumnya adalah; Bagaimanakah keterampilan manajerial kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatn dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan ? sedangkan rumusan masalah khususnya;

- 1). Bagaimanakah keterampilan konseptual (*Conceptual skills*) Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatn dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan ?
- 2). Bagaimanakah keterampilan kemanusiaan (*Human skills*) Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatn dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan ?



- 3). Bagaimanakah keterampilan teknis (*Technical skills*) Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan ?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan keterampilan manajerial kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan yang terdiri dari tiga jenis keterampilan manajerial; keterampilan konsep, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknik. Manfaat penelitian adalah sebagai bahan masukan bagi kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan untuk memperbaiki implementasi keterampilan manajerial di sekolah yang dipimpin. Selain itu juga penelitian ini juga sebagai masukan kepada dinas pendidikan dan Kebudayaan kabupaten Bengkulu Selatan untuk mengadakan pembinaan kepada kepala sekolah di wilayah kabupaten Bengkulu Selatan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif komparatif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian komparatif adalah penelitian yang membandingkan keberadaan satu variabel atau lebih pada yang berbeda (Sugiyono, 2012:57) Studi perbandingan (*comparative study*) merupakan bentuk penelitian deskriptif yang membandingkan dua atau lebih dari dua situasi, kejadian, kegiatan, program dan lain-lain.

Penelitian ini dilakukan pada SD Negeri 1 Bengkulu Selatan yang beralamat di Jalan Fatmawati Pasar Manna, dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan yang berlokasi di Desa Gelumbang kecamatan kota Manna kabupaten Bengkulu selatan, subjek penelitian adalah: kepala sekolah, guru Pendidikan Agama Islam, Guru Pendidikan Jasmani dan Olah raga dan guru kelas. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data diambil dari kumpulan data yaitu: pertama, data reduksi (data reduction). kedua, Hasil yang diperoleh, kemudian disajikan dalam bentuk naratif diinterpretasikan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skills*)

Stephen P. Robbins (1998: 6) mengemukakan bahwa keterampilan konseptual merupakan “kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit”. Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dipahami bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah merupakan kemampuan mental seorang kepala sekolah dalam memahami kondisi organisasi sekolah secara keseluruhan. Hal ini diperjelas oleh Sururi dan Suryadi (2003:101) bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: 1) Kemampuan analisis. 2) Kemampuan berfikir rasional. 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi. 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan. 5) Mampu mengantisipasi perintah. 6) Mampu menganalisis macam-macam kesempatan dan problem-problem sosi

Pertama, Kepala Sekolah telah melakukan koordinasi dengan baik dalam membuat kebijakan. Kepala SD Negeri 1 melakukan koordinasi dalam membuat analisis perencanaan kebutuhan tenaga pengajar dan tenaga administrasi, sedangkan Kepala SD Negeri 9 melakukan koordinasi dalam membuat analisis perencanaan kebutuhan tenaga pengajar dan tenaga administrasi, program unggulan, kebutuhan buku pelajaran, media pembelajaran dan menyangkaut kebutuhan esensial sekolah. Hasil analisa dituangkan pada suatu keputusan kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan. Akan tetapi hasil analisa terhadap kebutuhan tenaga pendidik tidak bisa sepenuhnya diterapkan dikarenakan kebijakan pengadaan tenaga pendidik menjadi wewenang bupati Bengkulu selatan. Tidak terpenuhinya jam mengajar bagi guru disebabkan oleh kelebihan guru. Kelebihan guru terjadi di SD Negeri 9 Bengkulu Selatan

Kedua, Membuat keputusan yang terbaik untuk kemajuan sekolah. Pengambilan keputusan terbaik yang dilakukan kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan diantaranya dilakukan saat membuat keputusan pembagian tugas dengan mengutamakan hasil musyawarah dan juga mempertimbangkan keahlian dan kesiapan personel. Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan



membuat perencanaan pembagian tugas kemudian disampaikan dalam forum rapat dewan guru dan kepala sekolah, setelah dicapai kesepakatan kepala sekolah mengeluarkan surat keputusan pembagian tugas guru dan tenaga administrasi, demikian juga untuk kegiatan lainnya misalnya pembentukan tim gerakan literasi sekolah (GLS), Pembentukan tim pengembang kurikulum dan struktur kepanitiaan ekstrakurikuler. Jadi kedua sekolah memiliki persamaan pengambilan keputusan yang didahului dengan rapat atau musyawarah.

Ketiga, Membuat keputusan sesuai dengan prioritas kepentingan sekolah. Prioritas pengambilan keputusan sudah dilakukan oleh kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan, misalnya pada wala tahun keputusan yang diutamakan tentang; penerimaan siswa baru, pembagian tugas guru, pembentukan tim pengembang kurikulum, dan penyusunan program kerja. Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan dalam membuat keputusan pada awal tahun ajaran memprioritaskan penerimaan siswa baru, pembagian tugas guru, membuat perencanaan pengadaan kelengkapan administrasi proses belajar mengajar dan merumuskan pengembangan kurikulum bersama tim yang sudah dibentuk. Keberhasilan kepala sekolah akan tampak dari apa yang dikerjakannya (Erma;2017)

Keempat, dapat memecahkan setiap permasalahan yang terjadi di sekolah. Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan sudah berusaha mengatai permasalahan yang terjadi terhadap pelaksanaan program kegiatan di sekolah. Permasalahan yang belum bisa diatasi masih ada yaitu fakumnya kegiatan koperasi sekolah. kefakuman koperasi sekolah disebabkan oleh modal yang diperoleh dari iuran pokok, wajib dan sukarela belum terkumpul, dan juga anak SD belum telaten mengurus koperasi. Dampak dari fakumnya koperasi tidak terlaksananya peluang usaha bagi sekolah dan pemenuhan kebutuhan alat tulis bagi anak dengan cara membeli di luar lingkungan sekolah. Kepala SD Negeri 9 Bengkulu selatan sudah berusaha merumuskan perencanaan setiap rencana kerja sekolah yang tertuang dalam program kerja kepala sekolah. Peneliti menemukan kefakuman kegiatan koperasi sekolah dan belum adanya laboratorium sekolah. Belum telaksananya kegiatan koperasi sekolah dikarenakan kesulitan dalam pengumpulan modal usaha, sedangkan belum adanya laboratorium TIK dikarenakan sarana dan prasaranannya masih sangat terbatas.

Kelima, Menindaklanjuti perintah atasan. Dalam menindaklanjuti perintah atasan, Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan selalu merencanakan, mengkoordinasikan langkah-langkah untuk menindaka lanjuti perintah atau himbauan dari instansi vertikal tersebut kepada guru atau pihak yang berkompeten, kemudian menyusun perencanaan untuk melaksanakan perintah tersebut

Apabila ada surat perintah dan himbauan dari pihak atasan. Misalnya dari kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan atau dari Bupati Bengkulu selatan, kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan terlebih dahulu berkoordinasi dengan dewan guru, komite sekolah sesuai dengan keterkaitan dari surat perintah atasan tersebut, misalnya perintah untuk menyerahkan susunan kepanitiaan ujian sekolah, maka saya langsung mengadakan musyawarah dengan dewan guru SD Negeri 9 Bengkulu Selatan atau ada perintah mensosialisasikan protokol kesehatan pada era pandemi covid-19 kepala warga sekolah, kepala sekolah langsung menyampaikan kepada dewan guru maupun kepada peserta didik, termasuk memasang baliho sosialisai pencegahan penularan pandemik covid-19.

Keenam, Membuat rencana yang matang untuk kemajuan sekolah. Kepala sekolah sangat berperan sesuai dengan tugas pokok, fungsinya sebagai manajer di sekolah, misalnya dalam hal menyusun perencanaan kegiatan. Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan membuat rencana untuk kemajuan sekolah yang tertuang dalam Rencana Kerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang, menyusun RKAS yang semuanya tertuang dalam program kerja kepala sekolah dan buku kerja kepala sekolah. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan dan dapat



menggambarkan bagaimana aktivitas sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya mewujudkan tujuan pendidikan nasional

Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan membuat rencana untuk kemajuan sekolah yang tertuang dalam Rencana Kerja jangka pendek, menengah dan jangka panjang, menyusun RKAS yang semuanya tertuang dalam program kerja kepala sekolah dan buku kerja kepala sekolah. Tidak ada perbedaan antara kedua kepala sekolah tersebut dalam membuat perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek.

2. **Ketrampilan Kemanusiaan** (*Humanity Skills*)

Menurut Stoops dan Jhonson Prilaku (Dalam Buhrin 2018: 115); kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia disekolah bisa dikatakan baik jika adanya menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dalam mengambil keputusan, memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi, memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada person

sekolah, mengatur sekolah secara baik, menggunakan otoritas sebagai sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian, memberikan bimbingan secara individu dalam pekerjaan, menyelesaikan permasalahan, mengikut sertakan guru dalam mengambil keputusan.

Pertama, Menjalinkan hubungan kerjasama dengan guru. Bentuk kerjasama kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dengan guru mencakup kerjasama yang dirancang kepada guru dalam bentuk rapat dan menampung usulan-usulan guru misalnya; a). Penerimaan siswa baru, b). Pembagian wali kelas, c). Persiapan menghadapi PTS, PAS dan pembuatan kisi-kisi soal ujian. d). pelaksanaan kegiatan kooperasi sekolah, UKS, perpustakaan, dan e). pengawasan kepala sekolah terhadap wali kelas dan guru bidang studi, teguran nasehat dan ide-ide kepala sekolah terhadap guru agar tujuan sekolah dapat tercapai.

Bentuk kerjasama kepala SD Negeri Bengkulu 9 Selatan dengan guru mencakup yang sama dengan kepala SD Negeri 1 Bengkulu yaitu; a). Penerimaan siswa baru, b). Pembagian wali kelas, c). Persiapan menghadapi PTS, PAS dan pembuatan kisi-kisi soal ujian. d). pelaksanaan kegiatan koperasi sekolah, UKS, perpustakaan, dan e). pengawasan kepala sekolah terhadap wali kelas dan guru bidang studi, termasuk kerjasama dalam menyelenggarakan setiap kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah.

Kedua, Memberi bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru. Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan memberikan bimbingan pada proses belajar mengajar melalui kegiatan supervise akademik. Sedangkan bimbingan terhadap kelengkapan administrasi pembelajaran dilaksanakan pada waktu rapat, secara personal dan kegiatan kelompok kerja guru. Kegiatan bimbingan yang dilakukan terhadap guru bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja guru. Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan memberikan bimbingan pada proses belajar mengajar melalui kegiatan supervisi akademik. Sedangkan bimbingan terhadap kelengkapan administrasi pembelajaran, misalnya pembuatan RPP, Program Semester atau menyusun program perbaikan dilaksanakan pada waktu rapat, secara personal dan kegiatan kelompok kerja guru. Kegiatan bimbingan dan pembinaan juga dilakukan dengan mengundang pengawas pembina untuk menjadi narasumber.

Ketiga, Menjalinkan komunikasi dengan guru. Komunikasi yang dilakukan kepala SD negeri 1 Bengkulu Selatan ada dua yaitu; 1). komunikasi yang terjadi dalam lingkungan sekolah dan 2). Komunikasi yang dibangun di luar lingkungan sekolah atau komunikasi person to person. Bentuk komunikasi dalam lingkungan sekolah misalnya saling mengucapkan salam ketika bertemu, dan diluar lingkungan sekolah dengan menggunakan telepon tangan ketika minta izin. Pola komunikasi yang dibangun kepala SD negeri 9 Bengkulu Selatan adalah komunikasi



dalam institusi dan komunikasi diluar institusi. Selain itu juga komunikasi yang dibangun antara kepala sekolah dengan guru SD Negeri 9 Bengkulu Selatan bersifat linear yaitu komunikasi yang memiliki arah timbal balik dan saling mengupayakan pesan yang langsung saling memberikan pemahaman.

Keempat, Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi berupa pujian, piagam, dan reward yang dilakukan setiap akhir tahun ajaran. Demikian juga dengan kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan juga memberikan prestasi kepada guru berupa pujian, reward dan piagam penghargaan. Pemberian penghargaan dilakukan setiap akhir semester atau setelah guru berhasil melaksanakan suatu kegiatan.

Kelima, Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan. Dalam merumuskan keputusan kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan mengikutsertakan guru terutama pada perumusan keputusan pembagian tugas, keputusan pemebentukan kepanitiaan pengembang kurikulum, ujian sekolah dan kegaitana peringatan hari besar nasional. Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dalam membuat keputusan pembagian tugas mengadakan musyawarah pembagian tugas antara guru-guru dengan kepala sekolah. Semua guru dan staf dilibatkan dalam musyawarah sebelum keputusan kepala sekolah ditetapkan. Pengambilan keputusan yang mengedepankan kesepakatan bersama memungkinkan terciptanya kepercayaan gurur terhadap kepala sekolah. Dalam merumuskan keputusan kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan mengikutsertakan guru terutama pada perumusan keputusan pembagian tugas, keputusan pemebentukan kepanitiaan pengembang kurikulum, ujian sekolah dan kegaitana peringatan hari besar nasional,

Keenam, Menciptakan iklim kompetitif. Untuk menciptakan iklim yang kompetitif bagi guru, kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan menempuh cara; memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi, meningkatkan profesional guru melalui kegiatan pelatihan, workshop dan kegiatan pengembangan profesi berkelanjutan yang dilaksanakan di tingkat gugus *yang sehat diantara guru*. Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan menciptakan iklim kompetitif bagi guru dengan cara memberikan arahan dan penghargaan bagi guru yang memiliki dedikasi dan prestasi kerja tinggi. Bentuk penghargaan terutama masalah karir, misalnya mengusulkan guru yang bersangkutan untuk diangkat menjadi kepala sekolah. Selain itu juga memberikan penilaian kerja dengan kriteria terbaik pada Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Ketujuh, Menghargai dan mentaati peraturan sekolah. Kepala SD Negeri Bengkulu Selatan menetapkan peraturan sekolah yang harus dipatuhi oleh seluruh warga sekolah. Penegakan peraturan sekolah dilakukan secara ketat dengan mengawasi setiap pelaksanaan aturan yang ditetapkan. Jika terjadi pelanggaran peraturan sekolah oleh siswa atau guru kepala sekolah memberikan sanksi berupa teguran, peringatan atau hukuman atau sanksi. Dalam penegakan peraturan di SD Negeri 9 Bengkulu Selatan, kepala sekolah sudah berusaha mengawasi pelaksanaannya, akan tetapi masih sering terjadi pelanggaran misalnya; siswa datang terlambat dan tidak memakai seragam sekolah. Pelanggaran yang dilakukan guru misalnya masih ada guru datang terlambat dan guru laki-laki yang merokok dilingkungan sekolah, meskipun sudah sering diberi teguran.

3. Keterampilan Teknis (Technical Skills)

Keterampilan teknik ialah keterampilan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas (Rohiat, 2010:9). Secara lebih rinci, Sutisna yang dikutip oleh Wahyudi (2012:75) 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) menyusun anggaran belanja sekolah, (j) melaksanakan administrasi sekolah yang menjadi tanggung jawabnya

Dari data hasil penelitian di SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan dapat dijelaskan bahwa keterampilan teknik kepala sekolah dalam kegiatan supervisi tahun pelajaran diawali dengan tahap supervisi administratif dan supervisi proses pembelajaran serta Refleksi, bimbingan dan pengawasan serta tindak lanjut. Menurut Nur Aedi (2016: 48) menyatakan peran penting Kepala Sekolah sebagai supervisor adalah memberikan kontribusi yang bersifat membina, membimbing, dan mengarahkan perkembangan para personel sekolah.

Pelaksanaan kegiatan supervisi di SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan sangat efektif dengan kegiatan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah yang mampu memberikan kesan positif kepada guru yang dibinanya, mereka merasa terbantu untuk melakukan proses pembelajaran dan semua guru membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) serta daya serap belajar siswa lebih meningkat bila dibandingkan dengan masa sebelumnya.

Selanjutnya Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa. Menurut Mulyadi (2010:4), Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengidentifikasi murid yang mengalami kesulitan belajar, sebagai berikut: (1) Menandai peserta didik dalam satu kelas yang diperkirakan mengalami kesulitan belajar, (2) Meneliti nilai ulangan kemudian dibandingkan dengan nilai rata-rata kelas (3) Menganalisis hasil ulangan dengan melihat sifat kesalahan yang dibuat Kedua kepala sekolah mengarahkan guru untuk merata-rata nilai, menganalisis kemudian menentukan mata pelajaran yang nilainya rendah dan menentukan anak yang belum mencapai ketuntasan belajar sebagai awala untuk mengetahui kesulitan belajar siswa. Kemudian baru dilakukan pengamatan terhadap anak untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh siswa.

Pengelolaan dan penyusunan anggaran dana BOS, BOSDA dan BOP untuk SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dilakan oleh kepala sekolah bekerjasama dengan tim pengelola dana BOS sekolah, termasuk guru juga diberi kesempatan untuk memberikan saran dan masukan. Mulai dari perencanaan, perincian kegiatan yang akan dibiayai sampai pada jumlah dilakukan dengan musyawarah menampung usulan dari guru, tenaga administrasi dan pihak komite sekolah.

Prinsip-prinsip pengelolaan keuangan sekolah meliputi akuntabilitas dilakukan dengan pertanggungjawaban kepada tim BOS kabupaten Bengkulu Selatan, dan juga disampaikan dengan guru dan pihak komite sekolah. Prinsip pengelolaan keuangan di sekolah mengacu pada Undang-Undang No 20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas public

Kepala SD Negeri 9 Bengkulu selatan, dalam penyusunan anggaran dana BOS, BOSDA dan BOP masih didominasi oleh kepala sekolah dan tim pengelola dana BOS sekolah kurang berfungsi, hanya bendahara yang dilibatkan oleh kepala sekolah. Prinsip efisiensi, transparansi, akuntabel belum terlaksana dengan baik, sehingga menimbulkan rasa tidak percaya dari guru warga sekolah tentang penggunaan keuangan sekolah. Tidak terlaksananya prinsip pengelolaan keuangan sekolah dengan baik akan berimplikasi tidak baik pada standar pelayanan disekolah bahkan jika tidak dapat dipertanggung jawabkan akan bisa masuk pada ranah hokum.

PENUTUP

KESIMPULAN

Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan belum terlaksana secara maksimal. keterampilan konseptual yang belum baik ini dibuktikan dengan



Analisa terhadap kebutuhan dan pemenuhan tenaga pendidik sudah dilakukan, akan tetapi pemenuhan jam mengajar guru masih ada yang belum terpenuhi.

Berkaitan dengan keterampilan kemanusiaan didapat hasil bahwa kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan telah melaksanakan keterampilan kemanusiaan dengan baik, Sedangkan untuk kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan belum terlaksana sepenuhnya, terutama pada penegakan peraturan sekolah. Masih sering terjadi pelanggaran peraturan sekolah baik oleh siswa maupun guru, misalnya siswa gan duru masih sering datang terlambat, siswa tidak memakai seragam sekolah dan masih ada guru yang merokok di lingkungan sekolah .

Keterampilan teknikal kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan sudah terlaksana dengan baik, akan tetapi untuk kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan belum terlaksana dengan baik terutama dalam penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Penyusunan anggaran pendapatan dan belanja sekolah belum menggunakan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan. Prinsip pengelolaan keuangan meliputi; efisiensi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan sesuai anggaran yang tersedia. Penyusunan anggaran pendapatan belanja sekolah masih dilakukan kepala sekolah dengan bendahara tanpa melibatkan guru dan pihak komite sekolah. Tidak transparansi pengelolaan keuangan di SD negeri 9 Bengkulu selatan menyebabkan rasa tidak percaya guru terhadap kepala sekolah dalam pengelolaan keuangan sekolah.

SARAN

Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan sebaiknya meningkatkan keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan kemanusiaan (*humanity skills*), keterampilan teknis (*technical skills*) melalui pelatihan, seminar, workshop, maupun studi lanjut yang baik untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di sekolah yang dipimpin menjadi lebih baik lagi.

Sebaiknya Kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan dan SD Negeri 9 Bengkulu Selatan menghidupkan kembali koperasi sekolah yang sekarang sudah fakum untuk meningkatkan kesejahteraan warga sekolah dan mempermudah siswa dalam memperoleh keperluan sekolah. Untuk mengoptimalkan penerapan keterampilan konsep kepala SD Negeri 1 Bengkulu selatan dan Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan harus menganalisa faktor-faktor penyebab belum terlaksananya kegiatan koperasi sekolah dengan memperhatikan tahapan dalam pembentukan koperasi yang meliputi; tahap persiapan, tahapan pembentukan dan tahap pelaporan serta berpedoman pada Undang-undang No 25 tahun 1992 dan Pasal 12 Permen Koperasi dan UKM No. 9/2018 tentang Penyelenggaraan Pembinaan Perkoperasian.

Kepala SD Negeri 9 Sembilan harus memberikan pembinaan kedisiplinan yang lebih ketat agar memperkecil pelanggaran aturan dan tata tertib sekolah yang dilakukan siswa maupun guru. Sebaiknya kepala SD Negeri 9 belajar pada kepala SD Negeri 1 Bengkulu Selatan untuk penerapan keterampilan keterampilan teknik. Penegakan dan pengawasan peraturan sekolah harus disertai dengan pembinaan berupa tindakan teguran, peringatan dan sanksi.

Dalam menyusun anggaran pendapatan dan belanja sekolah, Kepala SD Negeri 9 Bengkulu Selatan harus menggunakan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan sekolah yang meliputi; efisiensi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas dan sesuai dengan anggaran yang tersedia. Penyusunan anggaran tidak boleh dilakukan oleh kepala sekolah dan bendahara saja, akan tetapi harus melibatkan guru dan pihak komite sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Buhrin, 2018. *Kemampuan manajerial kepala SD Negeri s Waylaga Sukabumi bandara lampung*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
- Danim, Sudarwan. 2001. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bengkulu: UNIB
- Robbins, Stephen. 1998. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Prenhallindo



Sururi, S., & Suryadi, S. (2003). Kualitas Manajerial Kepala Sekolah Dalam Rangka Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Luas. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(1).

Wahyudi (2012). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Etika Kerja Islami terhadap Performansi Kerja Para Staf Pengajar pada Perguruan Tinggi di Surakarta dengan Basis Institusi sebagai Variabel Moderator*. Jurnal Tekun/Volume VIII, 2017