

Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 8 Palopo

Reski Nating¹, Ahmad Munawir², Firman Patawari³

^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Palopo

reskinating@gmail.com

Abstract:

As a manager, the school principal plays a key role in optimizing teacher performance through the application of managerial skills. This study aims to describe the principal's managerial skills in improving teacher performance, the supporting and inhibiting factors encountered, and the resulting impacts at SMP Negeri 8 Palopo. This research employed a descriptive qualitative approach with a phenomenological design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving the principal, teachers, and student representatives, then analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that the principal applied three managerial skills based on Robert L. Katz's theory: conceptual skills, reflected in the participatory formulation of the school's vision, mission, and work programs; human relations skills, manifested through open communication, motivation, and harmonious guidance; and technical skills, evident in the implementation of academic supervision and mentoring on the use of learning technology. The main supporting factors were teacher cooperation and adequate facilities, while the inhibiting factors included suboptimal teacher discipline and gaps in technological competence. The application of these three skills produced a positive impact in the form of increased teacher responsibility and professionalism, although some obstacles still required continuous coaching. This study recommends strengthening academic supervision and discipline coaching as follow-up strategies for improving teacher performance.

Keywords: Managerial Skills, School Principal, Teacher Performance, Robert L. Katz

Pendahuluan

Kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, sedangkan kualitas sumber daya manusia sangat bergantung pada mutu pendidikan yang diselenggarakan secara berkesinambungan. Dalam konteks satuan pendidikan dasar dan menengah, kepala sekolah menempati posisi strategis sebagai manajer yang memikul tanggung jawab besar dalam mengelola seluruh potensi sekolah, termasuk pendidik dan tenaga kependidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah secara eksplisit menegaskan bahwa seorang kepala sekolah wajib menguasai dimensi kompetensi manajerial guna mengoptimalkan kinerja guru.

Keberhasilan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kecakapan manajerial pemimpin dalam menggerakkan seluruh ekosistem sekolah. Guru memiliki peranan sentral dalam menentukan keefektifan proses pembelajaran, sehingga fluktuasi kinerja guru berkorelasi erat dengan gaya kepemimpinan manajerial kepala

sekolah. Untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya secara komprehensif, seorang manajer pendidikan memerlukan penguasaan tiga keterampilan dasar sebagaimana dikemukakan oleh Robert L. Katz, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*).

Observasi awal yang dilakukan di SMP Negeri 8 Palopo menunjukkan adanya fenomena sebagian guru yang melaksanakan proses pembelajaran sekadar sebagai pemenuhan kewajiban administratif. Kondisi empiris ini ditandai dengan ketidakteraturan waktu mengajar di kelas serta koordinasi vertikal yang belum terbangun secara intensif antara kepala sekolah dan staf pendidik. Gejala tersebut mengindikasikan bahwa kinerja guru belum tereksplorasi secara optimal, yang diduga berkaitan langsung dengan belum optimalnya aktualisasi keterampilan manajerial kepala sekolah di satuan pendidikan tersebut.

Sejumlah kajian terdahulu telah mengkaji dinamika kepemimpinan sekolah, seperti penelitian Ibrahim dkk. di MAN 1 Takengon yang menyoroti dominasi komunikasi dan pengambilan keputusan, penelitian Wahyuni di SMP Negeri 2 Bone dengan pendekatan kuantitatif, serta Nurhidayah di SMP se-Kabupaten Luwu terkait manajemen partisipatif. Penelitian ini melengkapi kekosongan analisis sebelumnya dengan mendalami secara kualitatif penerapan ketiga pilar keterampilan manajerial Robert L. Katz di SMP Negeri 8 Palopo. Secara spesifik, riset ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan implementasi keterampilan manajerial kepala sekolah; (2) mengidentifikasi faktor pendukung serta penghambat yang dihadapi; dan (3) menganalisis dampak penerapannya terhadap profesionalisme kinerja guru.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain fenomenologis guna menyingkap makna esensial di balik realitas praktik manajerial kepala sekolah dalam membina kinerja pendidik. Pendekatan fenomenologis dipilih agar peneliti dapat menggali penghayatan dan pengalaman subjek secara natural tanpa rekayasa variabel. Penelitian ini berlokasi di SMP Negeri 8 Palopo, yang beralamat di Jalan Dr. Ratulangi No. 66, Kelurahan Balandai, Kecamatan Bara, Kota Palopo, Provinsi Sulawesi Selatan.

Subjek dan informan penelitian ditentukan secara purposif (*purposive sampling*) yang mencakup kepala sekolah sebagai key informant, guru mata pelajaran, serta perwakilan peserta didik untuk triangulasi data. Sumber data terdiri atas data primer berupa hasil wawancara mendalam serta observasi perilaku manajerial, dan data sekunder berupa dokumen program kerja tahunan, instrumen supervisi akademik, dan arsip kegiatan sekolah.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui tiga strategi utama, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif langsung dengan catatan lapangan terstruktur, serta studi dokumentasi administratif. Keabsahan data diperiksa melalui kriteria Lincoln dan Guba yang mencakup uji kredibilitas (triangulasi sumber dan teknik serta perpanjangan observasi), transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas audit.

Teknik analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga alur kegiatan simultan: reduksi data (*data reduction*), penyajian data secara sistematis (*data display*), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Analisis dilakukan dengan mengaitkan temuan empiris lapangan terhadap kerangka teoretis tiga keterampilan manajerial Robert L. Katz.

Hasil

Penerapan Tiga Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan analisis hasil reduksi wawancara mendalam dan telaah dokumen, kepala sekolah di SMP Negeri 8 Palopo telah menerapkan tiga dimensi keterampilan manajerial Robert L. Katz. Pada dimensi keterampilan konseptual, kepala sekolah menyusun visi, misi, dan program kerja tahunan secara musyawarah dan partisipatif dengan melibatkan seluruh dewan guru. Pada dimensi hubungan manusia, kepala sekolah menerapkan komunikasi terbuka dua arah, pemberian motivasi berkala, serta pola pembinaan personal yang persuasif. Sementara pada dimensi keterampilan teknis, kepala sekolah menyelenggarakan supervisi akademik terprogram di setiap akhir semester dan pendampingan pemanfaatan media teknologi pembelajaran.

Tabel 1. Matriks Penerapan Keterampilan Manajerial dan Dampaknya di SMPN 8 Palopo

Dimensi Keterampilan (Katz)	Bentuk Implementasi di SMPN 8 Palopo	Dampak Terhadap Kinerja Guru
Keterampilan Konseptual	Penyusunan visi, misi, RKA, dan program kerja tahunan secara partisipatif melalui rapat dewan guru.	Meningkatkan pemahaman guru terhadap arah kebijakan sekolah dan rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>).
Keterampilan Hubungan Manusia	Komunikasi dialogis terbuka, pemberian apresiasi/motivasi kerja, dan pendekatan persuasif personal.	Membangun suasana kerja harmonis, meningkatkan keterbukaan berpendapat, dan memperkuat loyalitas profesi.
Keterampilan Teknis	Supervisi kelas berkala, evaluasi perangkat RPP/modul ajar, dan fasilitasi pelatihan perangkat digital.	Meningkatkan kesiapan mengajar, variasi metode pembelajaran, dan penguasaan media pembelajaran digital.

Faktor Pendukung, Penghambat, dan Dampak Kinerja

Temuan penelitian mengidentifikasi faktor pendukung utama keberhasilan program manajerial adalah adanya komitmen kerja sama dari sebagian besar guru serta ketersediaan sarana dan prasarana sekolah yang memadai, seperti laboratorium komputer dan koneksi internet. Sebaliknya, faktor penghambat yang ditemukan meliputi disparitas penguasaan teknologi antar-generasi guru, ketidakkonsistenan ketepatan waktu hadir di kelas, serta keterlambatan penyelesaian administrasi pembelajaran oleh sebagian pendidik. Dampak menyeluruh dari keterampilan manajerial ini menunjukkan tren peningkatan tanggung jawab profesionalitas guru, meskipun masih memerlukan supervisi berkelanjutan.

Pembahasan

Keterampilan Konseptual dan Hubungan Manusia dalam Membangun Budaya Partisipatif

Penerapan keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP Negeri 8 Palopo mengonfirmasi pandangan Robert L. Katz bahwa pemimpin efektif harus mampu memproyeksikan gambaran makro organisasi ke dalam rencana operasional yang terstruktur. Pola perencanaan partisipatif yang diterapkan mampu mentransformasikan kebijakan manajerial menjadi komitmen kolektif guru. Hal ini selaras dengan temuan Nurhidayah (2021) dan Susanto (2016) yang menyatakan bahwa manajemen partisipatif berkontribusi signifikan dalam menciptakan rasa kepemilikan pendidik terhadap ketercapaian target mutu institusi.

Keterampilan hubungan manusia yang ditunjukkan melalui iklim komunikasi suportif dan pendekatan pembinaan empatik terbukti mereduksi ketegangan hierarkis di lingkungan sekolah. Temuan ini mendukung premis Ibrahim dkk. (2018) dan Mulyasa (2017) bahwa kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah mampu memicu motivasi intrinsik guru. Kendati demikian, temuan lapangan menunjukkan bahwa pembinaan tanpa instrumen evaluasi yang tegas berpotensi memperpanjang kebiasaan indiscipliner, sehingga kepala sekolah dituntut memadukan pendekatan humanis dengan akuntabilitas kinerja yang presisi.

Supervisi Klinis Teknis dan Tantangan Literasi Digital Pendidik

Pelaksanaan keterampilan teknis melalui supervisi akademik berkala memberikan umpan balik langsung terhadap kualitas perancangan perangkat dan dinamika pengelolaan kelas. Temuan ini memperkuat tesis Wahyuni (2019) dan Widodo (2018) bahwa intervensi teknis supervisi berbanding lurus dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Namun demikian, hambatan kesenjangan literasi digital menuntut pergeseran paradigma supervisi dari yang semula bersifat administratif-insidental menjadi supervisi klinis dan pendampingan teknologi berkelanjutan (*peer mentoring*).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di SMP Negeri 8 Palopo telah merealisasikan tiga dimensi keterampilan manajerial Robert L. Katz secara integratif. Keterampilan konseptual terwujud melalui penyusunan visi dan program kerja partisipatif; keterampilan hubungan manusia diwujudkan melalui komunikasi persuasif dan motivasi suportif; serta keterampilan teknis teraplikasi dalam supervisi akademik dan pembinaan teknologi pembelajaran.

Faktor pendukung utama keberhasilan manajerial adalah soliditas kerja sama tim guru dan kelengkapan fasilitas sekolah, sedangkan faktor penghambat terletak pada kesenjangan keterampilan digital serta kedisiplinan administratif. Secara manajerial, disarankan agar kepala sekolah memperkuat model supervisi klinis berbasis digital, mengoptimalkan forum pendampingan teman sejawat (*peer tutoring*) bagi penguasaan media pembelajaran, serta menegakkan sistem evaluasi kinerja berbasis pakta integritas yang terukur guna menjamin keberlanjutan peningkatan mutu pendidikan.

Pengakuan (*Acknowledgment*)

Penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih yang tulus kepada pimpinan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN Palopo, Kepala Sekolah, seluruh dewan guru, staf tenaga kependidikan, serta peserta didik SMP Negeri 8 Palopo yang telah memberikan izin, keterbukaan informasi, dan kerja sama yang sangat baik selama proses penelitian berlangsung.

Referensi

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu tindakan praktik*. Rineka Cipta.
- Ariyanti, Y. (2019). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 45–56.
- Bariah, S. (2022). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Ribhatul Khair. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 1(2), 78–89.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
- Griffin, R. W. (2013). *Management* (11th ed.). Houghton Mifflin.
- Harliansya, H., dkk. (2022). Analisis kompetensi manajerial kepala sekolah dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 12–23.
- Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669–684. <https://doi.org/10.1108/09578230410565476>
- Ibrahim, S., dkk. (2018). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 6(2), 110–121.
- Iskandar, J. (2018). Keterampilan manajerial kepala sekolah. *Jurnal Idaarah*, 1(1), 30–42.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2017). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Nurhidayah, S. (2021). Analisis keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Negeri Kabupaten Luwu. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen Sekolah*, 9(3), 112–120.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumber daya manusia kebijakan kinerja karyawan*. BPFE.
- Rachmawati, T., & Daryanto. (2013). *Penilaian profesi guru dan angka kreditnya*. Gava Media.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Siburian, P. (2018). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 55–67.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Susanto, A. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru*. Prenadamedia Group.

- Suyitno. (2018). Metode penelitian kualitatif: Konsep, prinsip, dan operasionalnya. Akademia Pustaka.
- Ulfatin, N. (2013). Metode penelitian kualitatif bidang pendidikan: Teori dan aplikasi. Bayumedia Publishing.
- Usman, K. (2018). Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(3), 15–26.
- Wahyudi. (2009). Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran (learning organization). Alfabeta.
- Wahyuni, D. (2019). Pengaruh keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 2 Bone. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan*, 7(2), 45–53.
- Wibowo. (2011). Manajemen kinerja (Edisi ke-3). Raja Grafindo Persada.
- Widodo, H. (2018). Keterampilan manajerial kepala sekolah. *Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(1), 85–86.
- Yan Fuzan Akbar, dkk. (2022). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 34–45.