

## PENGEMBANGAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI SOSIAL GURU

Asep Saepul Hidayat<sup>1)</sup>, Dian Nuvrita Malasari<sup>2)</sup>, Yuyun Soneangsih<sup>3)</sup>, Cicih Suartika<sup>4)</sup>

<sup>1234)</sup> Program Studi Administrasi Pendidikan. Program Pascasarjana Universitas Galuh

e-mail : [asepsaepulhidayat@unigal.ac.id](mailto:asepsaepulhidayat@unigal.ac.id)

| Info Artikel                                                                                                                                                                                                                           | Abstract                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Keywords:</b><br/>Managerial principal,<br/>Teacher Social<br/>Competence, Development<br/>Managerial.</p> <p><b>Kata kunci:</b><br/>Manajerial kepala sekolah,<br/>Kompetensi Sosial Guru,<br/>Pengembangan<br/>Manajerial.</p> | <p>Managerial development is a consequence of the principal's position as a manager, as well as teacher social competence is a consequence of the teacher as an educator. Therefore, in the school environment, the managerial development of school principals in increasing teachers' social competence is a problem of very high urgency. The process of managerial development of school principals in terms of increasing the social competence of teachers which is shown to support improving the quality of graduates, can be carried out through strategies: focused development on the target needs of teachers' social capacity, development of strategies, technical and special approaches, development of managerial effectiveness and productivity of effective, innovative school principals and productive according to goals. The indicators of success depend on the quality of efficiency, effectiveness, productivity and managerial relevance of the school principal.</p> <p><b>Abstrak.</b><br/>Pengembangan manajerial merupakan suatu konsekuensi jabatan kepala sekolah sebagai manajer, begitu pula kompetensi sosial guru merupakan konsekuensi guru sebagai pendidik. Karena itu dalam ruang lingkup dilingkungan sekolah, pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, merupakan permasalahan yang urgensinya sangat tinggi. Proses pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru yang ditunjukkan menunjang peningkatan mutu lulusan, dapat dilakukan melalui strategi : fokus pengembangan pada sasaran kebutuhan kapasitas sosial guru, pengembangan strategi, teknis dan pendekatan khusus, pengembangan efektifitas dan produktivitas manajerial kepala sekolah yang efektif, inovatif dan produktif sesuai tujuan. Adapun indikator keberhasilannya memiliki ketergantungan terhadap kualitas efisiensi, efektifitas, produktivitas dan relevansi manajerial kepala sekolah</p> |

## PENDAHULUAN

Sebagaimana dalam undang-undang No.20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, terkait dengan pengertian pendidikan pasal 1 ayat 1 yang menyebutkan bahwa :“Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”.

Kemudian fungsi dan tujuan pendidikan nasional terdapat dalam pasal 3 Undang-undang No. 20 Tahun 2003 yang berbunyi:“Pendidikan nasional berfungsi mengem-bangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia

yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Produktivitas pendidikan yang diwujudkan dengan mutu lulusan yang memiliki kemampuan untuk baik aspek hardskill ataupun kemampuan aspek softskill. Hal ini menunjukkan bahwa dalam sistem pendidikan di Indonesia menuntut : (1) sistem pembelajaran harus menghasilkan peningkatan kemampuan hardskill dan softskill yang jelas; (2) Menjadikan kemampuan hardskill untuk menjadi dasar pertumbuhan kemampuan softskill; (3) memperkuat kemampuan softskill sebagai bentuk maksa dari seluruh proses pembelajaran. Jika dibandingkan dengan deskripsi diatas, dimana berdasarkan pengertian pendidikan, tujuan dan fungsi pendidikan sebagaimana tercantum dalam Undang-undang No.20. Tahun 2003 diatas, sebagian besar ranah pendidikan nasional cenderung lebih besar mengandung aspek pengertian dari kemampuan softskill. Seperti : kekuatan spiritual, kepribadian, akhlak mulia, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, cakap, kreatif, mandiri dan bertanggungjawab.

Permasalahan dengan mutu lulusan suatu jenjang pendidikan, terutama pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, manajemen proses pembelajaran yang menjadi tanggungjawab pokok seorang pendidikan, hingga menghasilkan mutu lulusan dengan kemampuan softkill yang tinggi, terkadang menjadi tuduhan penyebab rendahnya mutu pendidikan. Sekalipun pada hakekatnya kemampuan softkill peserta didik tidak tergantung sepenuhnya kepada kinerja guru sebagai pendidik.

Sekalipun demikian, mutu proses pembelajaran secara mutlak harus dikembangkan, ditingkatkan dan diperbaiki secara berkesinambungan oleh guru. Untuk menghasilkan kemampuan softskill peserta didik, jika dianalisa terhadap 4 kompetensi guru sebagai pendidik, yakni kompetensi pedagogik, professional, kepribadian dan sosial. Terdapat kecenderungan yang dianggap masih lemah dan tidak terkendali dalam manajemen kemampuan personal guru, yakni kompetensi sosial. Dimana kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berhubungan, berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar (Mulyasa, 2003: 173).

Sebagaimana pula diungkapkan sagala (2009: 38) bahwa kompetensi sosial didefinisikan sebagai suatu kemampuan pendidik untuk menguasai sub kompetensi berikut: (1) Memahami dan menghargai perbedaan serta memiliki kemampuan mengelola konflik dan konflik; (2) Melaksanakan kerja sama secara harmonis; (3) Membangun tim kerja (teamwork) yang kompak, cerdas, dinamis dan lincah; (4) Melaksanakan komunikasi secara efektif dan menyenangkan; (5) Memiliki kemampuan memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap pekerjaannya; (6) Memiliki kemampuan menundukkan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku di masyarakat; dan (7) Melaksanakan prinsip tata kelola yang baik.

Berdasarkan uraian diatas, maka peningkatan kompetensi sosial guru dalam proses pembelajaran di sekolah, merupakan hal yang harus upaya peningkatan dan pengembangannya secara terus menerus. Salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran dominan dalam pendidikan di sekolah adalah manajer puncak yang dikenal dengan sebutan kepala sekolah. Dimana kepala sekolah memiliki tanggung jawab melakukan pengelolaan, perbaikan dan peningkatan mutu seluruh komponen kinerja sekolah. Sementara kinerja sekolah dihadapkan dengan 9 jenis komponen pengelolaan yang diantaranya : (1) Pengelolaan administrasi sekolah; (2) Pengelolaan SDM (Pendidik dan tenaga kependidikan); (3) Pengelolaan keuangan; (4) pengelolaan sarana

prasarana; (5) Pengelolaan kurikulum dan pembelajaran; (6) Pengelolaan keorganisasian; (7) Pengelolaan kesiswaan; (8) Pengelolaan lingkungan, budaya dan iklim sekolah; (9) Pengelolaan peran serta masyarakat / stakeholder pendidikan. Dimana kualitas sistem pelaksanaan manajerial kepala sekolah ini, akan berdampak pada seluruh sistem kerja dan sumber daya manusia secara langsung.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kajian ini dihadapkan dengan pertanyaan, bagaimanakah pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru hingga menghasilkan produktivitas pendidikan yang diwujudkan dengan mutu lulusan yang memiliki karakter softskill yang kuat ?. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, membutuhkan kajian ilmiah yang pragmatis, dan menghasilkan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan dan berguna bagi seluruh pihak pengelola dan penyelenggara pendidikan

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif sebagaimana dikembangkan oleh Sugiyono (2012), dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) fokus potensi dan masalah; (2) pengumpulan data; (3) reduksi dan analisis data; (4) desain produk; (4) validasi desain; (5) perbaikan desain. Teknik pengumpulan data yang digunakan diantaranya tehnik yaitu interview, observasi, dokumentasi. Sedangkan tahap analisis data terdiri dari beberapa langkah, yakni: induksi, reduksi data, analisis data, tipologi, konseptualisasi maupun interpretasi yang dilakukan pada saat pelaksanaan penelitian maupun setelah selesai penelitian.

Untuk mengecek keabsahan atau validitas temuan data yang diperoleh di lapangan, dilakukan dengan langkah: (a) melakukan perpanjangan kehadiran peneliti; (b) Observasi yang diperdalam; dan (c) Triangulasi. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah seluruh unsur yang berkompetensi dan berkaitan, yang diambil secara purposive sample, dalam rangka menemukan informasi optimal tentang sasaran atau sumber data yang diharapkan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Untuk mengungkap sistem manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, terdapat 4 kajian yang harus diungkap, yakni : (1) deskripsi kompetensi manajerial kepala sekolah; (2) proses dan akuntabilitas manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru; (3) indikator keberhasilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru ; serta (4) pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru.

### **1. Deskripsi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah**

Sebagai manajer puncak dilingkungan sekolah, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan. Kompetensi dasar ini didasarkan kepada fondasi konseptual yakni : berupa keterampilan dan kemampuan dasar manajerial sebagai berikut: (1) keterampilan konseptual (*conceptual skills*); (2) keterampilan teknis (*technical skills*); dan (3) keterampilan manusiawi (*human skills*). Ketiga kemampuan inilah yang menjadi dasar kompetensi dan kinerja manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan di sekolah.

Ketiga keterampilan manajerial kepala sekolah tersebut diatas, direalisasikan pada empat fungsi manajemen yang harus diperhatikan oleh seorang manajer. Keempat fungsi tersebut dikenal dengan sebutan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*). Dimana fungsi-fungsi manajemen terdiri dari enam unsur, yaitu: (1) menciptakan; (2) merencanakan; (3) mengorganisasikan; (4) memotivasi; (5) berkomunikasi; dan (6) mengawasi. Atau dapat pula

diklasifikasikan fungsi manajemen dimaksud dalam lima fungsi manajemen. Kelima fungsi tersebut adalah: *planning*, *organizing*, *command*, *coordination*, dan *control*.

Namun secara lebih luas, kepala sekolah menjabarkan kinerja manajerial sekolah dengan fungsi-fungsi manajemen dalam sembilan fungsi, yaitu: (1) *planning*; (2) *organizing*; (3) *communicating*; (4) *controlling*; (5) *staffing*; (6) *leading*; (7) *motivating*; (8) *decision making*; dan (9) *actuating*.

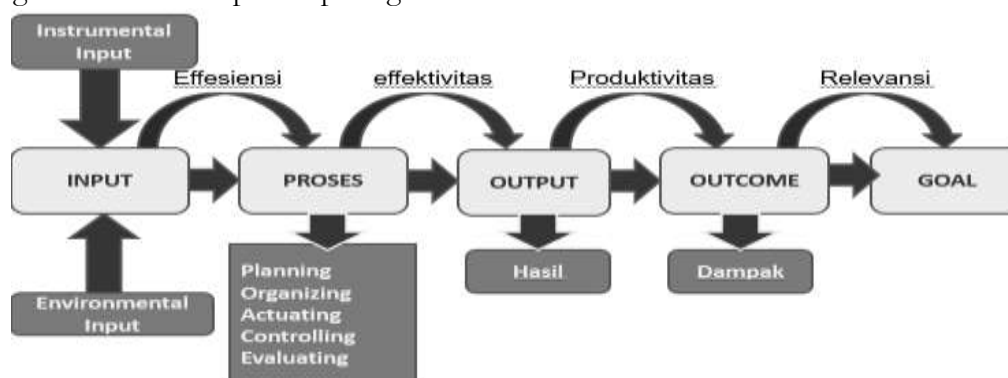
*Planning*, ini merupakan tindakan awal yang mengarah pada soal tujuan yang akan dicapai. *Organizing*, yaitu upaya mempertimbangkan susunan organisasi, pembagian kerja, prosedur kerja, dan pembagian soal tanggung jawab. *Communicating*, yaitu tindakan manajer melakukan komunikasi positif dengan bawahan sehingga organisasi terasa harmonis. *Controlling*, yaitu merupakan upaya yang dilakukan manajer mengontrol atau membandingkan antara hasil nyata yang dicapai organisasi dengan apa yang diharapkan sebagaimana tersurat dalam tujuan organisasi. *Staffing*, yaitu merupakan tahap penempatan dan pemberian latihan pada bawahannya demi kemajuan organisasi. *Leading*, yaitu keadaan pemimpin yang penuh inspirasi sehingga dapat mengelola organisasi dengan lebih dinamis karena pemimpin dimaksud mampu menyesuaikan proses manajerialnya dengan dinamika zaman. *Motivating*, yaitu konsep manajer dalam memberikan motivasi positif dalam rangka mencapai keinginan bersama sebagaimana tertuang dalam tujuan organisasi. Konsep ini dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan, kesempatan mengembangkan karier, dan memenuhi kebutuhan bawahan sesuai kemampuan organisasi. *Decision making*, yaitu pengambilan keputusan sebagai langkah manajer secara bijaksan. *Actuating*, yaitu merupakan pola pekerjaan terpadu yang didasari delapan fungsi di atas.

Berdasarkan deskripsi diatas, maka dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut: (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (3) mengelola sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik; (6) mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

## **2. Proses Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru**

Berdasarkan konsepsi manajemen, proses manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru sebagaimana diskripsikan diatas, mengikuti pola manajemen pada kekuatan *input*, *proses*, *output*, *outcome* dan *goal*. Dan aspek input manajerial kepala sekolah terdiri dari aspek instrumental input seperti kekuatan modalitas, fasilitas dan kondisi sekolah itu sendiri, sedangkan environmental input didukung oleh kondisi, budaya, lingkungan dan iklim serta beberapa regulasi kebijakan yang ada. Kekuatan kedua input manajerial sekolah akan menjadi kekuatan dasar dalam melakukan proses peningkatan berbagai komponen kinerja sekolah termasuk peningkatan kompetensi guru, melalui fungsi manajemen : *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling* dan *evaluating*.

Proses manajemen yang kuat, akan menghasilkan kerja (*output*) yang baik, sekalipun belum tentu mendukung pada ketercapaian tujuan, baru akan mendukung terhadap, tujuan jika hasil proses manajerial kepala sekolah memiliki dampak yang positif, sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, itulah yang dimaksud dengan outcome. Dan untuk evaluasi akhir sistem manajerial, hakekatnya merupakan jawaban akan seberapa besar nilai outcome itu mendukung terhadap ketercapaian tujuan yang diukur melalui konsep *targeting*. Sebagaimana dideskripsikan pada gambar dibawah ini :



Gambar 1

#### Konsep Manajerial Kepala Sekolah

Berdasarkan gambaran tersebut diatas, dalam sistem penguatan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, berdasarkan konsep diatas, maka :

- Keberhasilan kepala sekolah akan didukung oleh modalitas input, yang terdiri dari dua kekuatan seperti : (1) Instrumental input, yakni : (a) Kesiapan guru untuk berubah; (b) motivasi guru untuk mengembangkan diri; (c) Dukungan fasilitas; (d) ketersediaan anggaran; (e) ketersediaan sarana prasarana. Dan (2) environmental input, yang terdiri dari : (a) mentalitas guru dan kepala sekolah; (b) regulasi kebijakan; (c) kondisi budaya dan iklim sekolah dan lainnya.
- Proses sistem manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah diantaranya adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang diantaranya : (1) *Planning*. Perencanaan yang jelas berupa upaya, strategi, teknik dan pendekatan dalam peningkatan kompetensi sosial guru; (2) *Organizing*, yang utama adalah pembagian tugas tim kerja, penetapan hak, kewajiban dan kewenangan, serta tim kerja yang kondusif; (3) prosedur pelaksanaan yang dapat direalisasikan sebagai bentuk aksi perencanaan secara nyata dan terealisasi, misalnya : (a) pembinaan, pembimbingan, pendampingan terhadap kinerja guru, pelatihan, *workshop*, *in House Training (IHT)*, *Focus Group Discussion (FGD)* dan upaya lain secara langsung dalam kinerja kepala sekolah untuk peningkatan kompetensi sosial guru; (b). Pembinaan dan pemantauan guru dalam pelaksanaan *Training and Independent Learning*

*Programs (TAILP)*, yakni penekanan kepada guru untuk berlatih dan belajar secara mandiri dan terprogram dalam peningkatan kompetensi sosial yang optimal. (4) Langkah selanjutnya dalam manajerial kepala sekolah, adalah pengukuran melalui monitoring dan evaluasi, serta evaluasi diri untuk mengukur besarnya output, dan outcome serta ketercapaian tujuan secara bertahap dan berkesinambungan dari manajerial kepala sekolah terhadap peningkatan dan perubahan kompetensi guru secara nyata.

- c. Proses manajerial kepala sekolah secara keseluruhan, dapat pula ditinjau dari sasaran kerja manajerial secara strategik, sebagai contoh dalam upaya peningkatan kompetensi sosial guru yang optimal dilingkungan sekolah, dimana kepala sekolah menggunakan pendekatan dan strategi sebagai berikut : (1) Strategi pengelolaan peningkatan kompetensi sosial guru dengan pendekatan kontek tuntutan dan kewajiban guru; (2) Strategi pemberdayaan guru dalam kinerja sekolah; (3) Strategi efektivitas supervisi klinis; (4) Strategi peningkatan daya dukung kinerja; dan (5) Strategi penilaian raport mutu kinerja dan kompetensi guru.
- d. Hal yang sangat penting, selain proses manajerial diatas, adalah penjabaran visi, misi dan tujuan sekolah, sesuai dengan tuntutan dan tujuan peningkatan kompetensi sosial guru : (1) terwujudkan kemampuan hubungan sosial guru dilingkungan sekolah jika berhubungan dengan pihak lain termasuk dalam berhubungan dengan peserta didik; (2) guru memiliki kemampuan komunikasi yang luwes, halus, dan berwibawa dan menjaga kehormatan guru; (3) guru memiliki sikap sosial yang tinggi terutama kepada peserta didik dalam proses pembelajaran, sehingga mampu menjadi tauladan, panutan dan mendukung terbentuknya karakter mulia pada peserta didik.

Berdasarkan deskripsi diatas, maka konsep manajerial kepala sekolah sebagaimana dijabarkan pada point (a), (b) dan (c) diatas, dapat mewujudkan kompetensi sosial guru seperti yang dijelaskan pada point (d).

### **3. Indikator Keberhasilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru**

Indikator keberhasilan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, ditinjau dari 2 aspek utama, yakni : (1) Indikator kualitas proses; dan (2) Indikator kualitas perubahan/peningkatan. Indikator kualitas proses ditinjau dari keberhasilan atau optimalisasi manajerial kepala sekolah, sedangkan indikator kualitas perubahan/peningkatan ditinjau dari aspek hasil yang diwujudkan dengan penerimaan guru, peningkatan kompetensi sosial guru, wujud perubahan kinerja sosial guru serta perubahan dampak pada hasil belajar peserta didik.

Indikator proses manajerial kepala sekolah, dapat ditinjau dari 4 dimensi kinerja manajerial kepala sekolah, yakni : (a) Efisiensi manajerial, yakni optimalisasi pemberdayaan input untuk mendukung proses manajerial peningkatan kompetensi sosial guru; (b) Efektivitas manajerial, yaitu optimalisasi proses manajerial hingga menghasilkan output yang optimal dalam bentuk peningkatan kompetensi sosial guru; (c) produktivitas manajerial, yakni sebagian besar hasil manajerial memiliki kesesuaian dengan target kerja; dan (d) tingkat relevansi manajerial, yaitu hasil proses manajerial kepala sekolah memiliki kesesuaian dengan tujuan manajerial itu sendiri.

Selain hal diatas, dimana sistem manajerial pendidikan dimaknai sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Dimaksudkan dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah

ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas menejerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam hasil analisa fakta ini, jelas kan memiliki ketergantungan pada efektivitas proses perencanaan, pengor-ganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen Bagaimana sumberdaya direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi?, inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial kepala sekolah khususnya dalam peningkatan kompetensi guru.

Indikator kedua, yakni indikator ditinjau dari kualitas perubahan/peningkatan hasil manajerial itu sendiri, yakni perubahan/peningkatan kompetensi sosial guru dalam menjalankan kinerjanya. Diantaranya : (a) Peningkatan kemampuan seluruh dimensi sosial guru dalam berkehidupan dilingkungan sekolah; (2) perubahan wataq, akhlaq, dan perilaku guru dalam berkehidupan dilingkungan sekolah; (3) perubahan karakter komunikasi kearah gaya yang lebih nyaman dan menyenangkan; (4) penggunaan bahasa dan gaya berkomunikasi dengan peserta didik dalam proses pembelajaran; (5) pertimbangan pengambilan keputusan yang lebih arif dan bijaksana; (6) kemampuan pembawaan yang lebih menekankan pada pertimbangan spiritualitas, dan lainnya.

#### **4. Pengembangan Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Sosial Guru**

Berdasarkan pada kajian fokus permasalahan dalam penelitian ini, maka terdapat beberapa hal yang dapat dikemukakan terkait dengan pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, hingga menghasilkan produktivitas sekolah kearah mutu lulusan sebagaimana yang diharapkan, diantaranya adalah :

##### **a. Pengembangan Sasaran.**

Pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, berdasarkan pertimbangan sasaran, diantaranya : (1) fokus pada sasaran pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah; (2) Fokus pada sasaran pengembangan kompetensi sosial Guru; (3) fokus pada sasaran pengembangan strategi proses upaya peningkatan kompetensi sosial guru secara nyata dan produktif.

##### **b. Pengembangan Strategi**

Pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, pada aspek pengembangan strategi, hal ini sangat penting dalam proses pengendalian risiko dan kendala, dan peningkatan efektivitas proses manajemen, sperti : (1) Strategi optimalisasi manajerial pada setiap fungsi manajemen; (2) Strategi supervisi klinis, yakni pembinaan terhadap permasalahan dan kendala yang dihadapi guru; (3) Strategi pembinaan, pelatihan, workshop, IHT, FGD dan bentuk lainnya secara kontinyu dan berkesinambungan; (4) Strategi pemberdayaan, salah satu bentuk praktek kompetensi dan pemahaman dan penghargaan kepada personil guru; (5) Strategi optimalisasi daya dukung, baik dalam bentuk fasilitas, sarana prasarana ataupun dukungan modalitas keuangan; (6) Strategi fokus produktivitas, selirih tim manajerial sekolah, memiliki sikap fokus pada keterapaian target dan tujuan.

##### **c. Pengembangan Proses Manajerial**

Sebagaimana dijelaskan diatas, untuk pengukuran keberhasilan manajerial kepala sekolah, dapat diukur dengan indikator kualitas (1) efesiensi manajerial, yakni optimalisasi input untuk menunjang kelancaran proses manajerial; (2) efektivitas manajerial. Kendalikan proses manajerial hingga menghasilkan outpun atau hasil yang optimal, dibuktikan dengan peningkatan kompetensi sosial guru yang lebih baik; (3) produktivitas manajerial,

yakni hasil yang dibuktikan dengan proses, memiliki dampak terhadap ketercapaian tujuan; dan (4) relevansi manajerial, menunjukkan kesesuaian antara dampak dengan tujuan yang diukur dengan target kerja.

## Pembahasan

Konsep manajemen sejalan dengan yang diungkapkan oleh Terry. George T dan Stephen G. Franklin (1982). menyatakan bahwa : Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah "*managing*" Pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola. Hal ini sejalan dengan konsep dari Panglaykim (1986: 26) mengemukakan beberapa definisi manajemen sebagai berikut : (1) Di dalam "*Encyclopaedia of the social sciences*" terdapat definisi sebagai berikut :..... *the process, by which the execution of a given purpose is put into operation and supervised*". Artinya: Manajemen adalah proses, dengan mana pelaksanaan dari pada suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Definisi lainnya adalah : (2)...*the function of the board of managers, frequently referred to as management, to establish policies regarding the type of product to be manufactured, finance, channel of distribution, service, personnel, and other factors affecting the operations of the enterprise. Furthermore, it is the responsibility of management to outline and organizational structure for the carrying out of these policies*". Artinya: Manajemen adalah fungsi dari pada Dewan Manajer (biasanya dinamakan manajemen), untuk menetapkan politik kebijaksanaan mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana membiayainya, menyalurkannya, memberikan service dan memilih serta melatih pegawai dan lain-lain factor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha. Manajemen bertanggung jawab dalam membuat suatu susunan organisasi untuk melaksanakan kebijaksanaan itu.

Seorang manajer dalam melaksanakan aktivitasnya (proses) dituntut untuk memenuhi persyaratan sebagai seorang manajer. Dimana ia merupakan suatu aktivitas yang dibentuk oleh beberapa fungsi pokok yang merupakan suatu proses manajemen. Fungsi-fungsi manajemen dilakukan sebagai suatu bentuk kerja dari manajer, yang antara lain melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, kepegawaian, pemotivasian, pengawasan, pengendalian, pengarahan dan sebagainya, sebagaimana diungkapkan beberapa ahli manajemen. Berkaitan dengan fungsi manajemen tersebut, Rue (dalam hicoalu, 1999: 9-12) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari: (1) *Planning* - menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu; (2) *Organizing* - mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu; (3) *Staffing* - menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaluran, latihan dan pengembangan tenaga kerja; (4) *Motivating* - mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan; (5) *Controlling* - mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Selain hal diatas, terkait manajerial kepala sekolah, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan. Kompetensi dasar ini didasarkan kepada fondasi teoritis yang berasal dari Kantz (Lipham: 1985 : Hersey dan Blandcard : 1982,Boles, 1983), yaitu berupa keterampilan dan kemampuan dasar manajerial sebagai berikut: (1) keterampilan konseptual

(*conceptual skills*); (2) keterampilan teknis (*technical skills*); dan (3) keterampilan manusiawi (*human skills*).

Sehubungan dengan teknis manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah sebagaimana diuraikan di atas, maka Lipham (1984: 10), maka mengelompokkan kedalam lima kategori tugas utama kepala sekolah, yakni sebagai berikut : “(1) *intruktion program*, (2) *staff Personel*, (3) *student personel*, (4) *finacial and Physical resources*, dan (5) *school community relationship*”. Terlebih sistem manajerial yng terfokus dalam upaya peningkatan kompetensi sosial guru.

Muhibbin Syah (2001:229) menuliskan bahwa : “ Kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan “. Padanan kata yang berasal dari bahasa Inggris ini cukup banyak dan yang relevan dengan pembahasan ini ialah kata *proficiency* dan *ability* yang memiliki arti kurang lebih sama yaitu kemampuan. Hanya, *proficiency* lebih sering digunakan orang untuk menyatakan kemampuan berperingkat tinggi.

Di samping berarti kemampuan, kompetensi juga berarti :...*the state of being legally completent oqualified* (McLeod, 1989), yakni keadaan berwewenang atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. Adapun kompetensi guru (*teacher competency*) menurut Barlow (1985) dalam Muhibbin Syah (2001:229) , ialah *the ability of a teacher to responsibly perform his or her duties appropriately*. Artinya, kompetensi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.

Kompetensi sosial, ialah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini, termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Satori (2007) mengemukakan bahwa kompetensi sosial guru merupakan kemampuan guru untuk memahami dirinya sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan mampu mengembangkan tugas sebagai anggota masyarakat dan warga negara. Jenis-jenis kompetensi sosial yang harus dimiliki yaitu berkomunikasi dengan peserta didik dan orang tua peserta didik; bersikap simpatik; dapat bekerja sama dengan dewan pendidikan/ komite sekolah; pandai bergaul dengan kawan sekerja dan mitra pendidikan; dan memahami dunia sekitar/lingkungan.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir (d) dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Jadi kompetensi sosial bagi seorang guru juga meliputi: (1) memiliki empati kepada orang lain; (2) memiliki toleransi kepada orang lain; (3) memiliki sikap dan kepribadian yang positif serta melekat pada setiap kompetensi yang lain; dan (4) mampu bekerja sama dengan orang lain. Jadi kompetensi sosial adalah kemampuan guru yang berhubungan dengan partisipasi sosialnya dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, baik di tempat kerja maupun di tempat tinggalnya.

## KESIMPULAN

Beberapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya adalah :

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah pada hakekatnya adalah kemampuan manajemen yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai konsekuensi jabatan dan posisi sebagai manajer. Dalam pelaksanaanya mengacu pada 4 komponen kerja manajemen, yakni : penuatan *input*, melakukan proses pengelolaan dengan fungsi manajemen yakni *planning, organizing, actuating, controlling and evaluating*. Kekuatan manajemen yang produktif adalah sistem manajemen yang memiliki kekuatan pada optimalisasi kerja 4 komponen dan 5 fungsi manajemen;

2. Proses manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru, dapat dilakukan dengan optimalisasi efektivitas manajerial kepala sekolah hingga menghasilkan peningkatan pada aspek kompetensi sosial guru. Proses manajerial kepala sekolah secara keseluruhan, dapat pula ditinjau dari sasaran kerja manajerial secara strategik, sebagai contoh dalam upaya peningkatan kompetensi sosial guru yang optimal dilingkungan sekolah, dimana kepala sekolah menggunakan pendekatan dan strategi sebagai berikut : (1) Strategi pengelolaan peningkatan kompetensi sosial guru dengan pendekatan kontek tuntutan dan kewajiban guru; (2) Strategi pemberdayaan guru dalam kinerja sekolah; (3) Strategi efektivitas supervisi klinis; (4) Strategi peningkatan daya dukung kinerja; dan (5) Strategi penilaian raport mutu kinerja dan kompetensi guru.
3. Indikator proses manajerial kepala sekolah, dapat ditinjau dari 4 dimensi kinerja manajerial kepala sekolah, yakni : (a) Efisiensi manajerial, yakni optimalisasi pemberdayaan input untuk mendukung proses manajerial peningkatan kompetensi sosial guru; (b) Efektivitas manajerial, yaitu optimalisasi proses manajerial hingga menghasilkan output yang optimal dalam bentuk peningkatan kompetensi sosial guru; (c) produktivitas manajerial, yakni sebagian besar hasil manajerial memiliki kesesuaian dengan target kerja; dan (d) tingkat relevansi manajerial, yaitu hasil proses manajerial kepala sekolah memiliki kesesuaian dengan tujuan manajerial itu sendiri. Hingga menghasilkan peningkatan kemampuan seluruh dimensi sosial guru dalam berkehidupan dilingkungan sekolah
4. Pengembangan manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi sosial guru dapat dilakukan berdasarkan pada : (a) pengembangan sasaran, yakni pengembangan kompetensi sosial, ranah kognitif dan afektif serta keseimbangan kebutuhan sosial dan privasi guru; (2) pengembangan strategi; dan (3) pengembangan teknis manajerial, terkait efisiensi, efektivitas, produktivitas dan relevansi dengan tujuan.

#### Ucapan Terimakasih :

Kami tim penulis, Asep Saepul Hidayat, Dian Nuvrita Malasari, Yuyun Soneangsih dan Cicih Suartika. Mengucapkan terimakasih kepada Rektor Universitas Galuh, Direktur Program Pascasarjana Universitas Galuh dan seluruh civitas akademika Universitas Galuh yang telah mendukung terselesaikannya jurnal ini, serta ucapan terimakasih dan penghargaannya kepada tim redaksi yang telah mempublish jurnal ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barlow, Daniel Lenox, (1985), *Educational Psychology: The Teaching-Learning Process*, Chicago: The Moody Bible Institute.
- Bernadin and Rusell (1993). *Human Resources Management an Experiential Approach*. Mac Graw Hill. Book CO. Singapore.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga kependidikan*. Bandung, Pustaka setia.
- Djam'an Satori dan A. Komariah, (2009). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, Bandung. Alfa Beta.
- G.A. Ticoalu, (1992) . *Dasar-dasar Manajemen*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Lexy J. Moleong. (2004). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. PT.Remaja Rosdakarya , Bandung.
- Lipham, James M. (1985). *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. New. York: Longman Inc.
- Malayu, H. S.P.Hasibuan, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara. Jakarta.
- McLeod Raymond, (2004), *Sistem Informasi Manajemen*, jilid 1. PT. Prenhallindo, Jakarta.

- McLeod, J. & Cropley, A. (1989). *Fostering Academic Excellence*. Oxford, New. York.
- Muhibbin Syah. 2010. Psikologi Pendidikan dengan pendekatan baru. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Panglaykim, S dan Tanzil Hazil, (1986). *Manajemen Suatu Pengantar*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Robbin, Stephen P. (1995). *Teori Organisasi* (Terjemahan Yusup Udayana) Jakarta cam.
- Sagala Syaeful, (2000), *Administrasi Kontemporer*, Alfabeta, Bandung.
- Sarwoto, (1996). *Dasar-Dasar Organisasi Manajemen*, Penerbit : Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P, (2004), *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Terry. George T dan Stephen G. Franklin (1982). *Principles of Management*. Illinois Rhicard D Irwin.