

**PENGARUH KETERAMPILAN TEKNIS, KETERAMPILAN SOSIAL,  
KETERAMPILAN KONSEPTUAL, DAN KETERAMPILAN  
MANAJERIAL TERHADAP KINERJA KEPALA  
SEKOLAH DASAR NEGERI DI WILAYAH JAKARTA PUSAT**

**SOPAN ADRIANTO\***

***Abstract :** The aim of this causal research is to obtain information related to the possibility that principals' performance effected by technical skills, social skills, conceptual skills, and managerial skills. Survey was applied in this research which data have been analysed by path analysis after all variables put into a correlation matrix. In this research, the principals have been choosen as unit analysis and 114 samples selected randomly. The result of analysis find out that principals' performance is effected directly by managerial skills, but effected indirectly by technical skills, social skills, and conceptual skills. Based on those findings it could be concluded that variation of principals' performance might have been effected by the variation of technical skills, social skills, conceptual skills, and managerial skills. Therefore, technical skills, social skills, conceptual skills, and managerial skills should be put into the consideration in managing the principals' performance of the State Elementary Schools in Central Jakarta.*

***Keywords:** technical skills, social skills, conceptual skills, managerial skills, performance.*

## **PENDAHULUAN**

Pada tingkat operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan dalam mengkoordinasikan upaya perbaikan dan peningkatan pembelajaran di sekolah. Pembelajaran dengan paradigma lama yang konvensional ditingkatkan ke pembelajaran paradigma baru yang lebih kreatif dan inovatif. Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggungjawab dalam mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada tingkat sekolah. Kriteria untuk menjadi Kepala Sekolah Dasar (SD) adalah: (1) berstatus sebagai guru Sekolah Dasar; (2) memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku; (3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di Sekolah Dasar; dan (4) memiliki keterampilan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Keterampilan konseptual dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam rangka menyusun perencanaan dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah dituntut memiliki keterampilan konseptual yang memadai dalam menunjang program-program dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah harus bersikap rasional dalam menghadapi segala persoalan yang ada.

---

\* Kepala Subbagian Tata Usaha Suku Dinas Pendidikan Dasar Kotamadya Jakarta Pusat.

Selain keterampilan teknis, sosial, dan konseptual, kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan yang digunakan dalam rangka mengelola sekolahnya. Keterampilan manajerial dibutuhkan kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kenyataan di lapangan, seringkali ditemui kepala sekolah hanya pandai beretorika, tanpa didasari oleh keterampilan teknis, keterampilan sosial, keterampilan konseptual, serta keterampilan manajerial. Kepala sekolah jarang menggunakan keterampilan teknis dalam menggunakan peralatan teknologi dan memberi contoh pekerjaan kepada guru.

Penerapan berbagai keterampilan kepala sekolah dalam kaitannya dengan kinerja kepala sekolah perlu dikaji lebih lanjut. Mengingat bahwa hasil uji kompetensi guru yang dilakukan ternyata masih jauh dari harapan. Untuk itu patut dipertanyakan apa ukuran kinerja yang melekat pada kepala sekolah yang kompeten dalam arti memiliki keterampilan-keterampilan prasyarat sebagai seorang kepala sekolah. Dengan kata lain perlu dipertanyakan pengaruh keterampilan teknis, keterampilan sosial, dan keterampilan konseptual terhadap keterampilan manajerial selanjutnya mengenai pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja kepala sekolah. Mengingat dalam banyak kesempatan, kepala sekolah juga menampilkan diri sebagai pejabat, sementara warga sekolah diposisikan sebagai bawahan. Hal ini tanpa disadari telah menutup ruang dialog yang menyebabkan tersumbatnya komunikasi antarwarga sekolah. Kondisi ini akan menciptakan suasana yang tidak kondusif dan kontra produktif dalam proses pendidikan yang sedang berlangsung. Akhirnya, upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan berubah menjadi suasana yang kaku. Hal ini berdampak pada dukungan sumber daya internal dan eksternal yang juga terkesan dipaksakan, bukan atas dasar keterampilan riil dan potensi yang ada, sehingga menarik untuk dikaji lebih lanjut dalam penelitian apakah di sekolah-sekolah dasar di wilayah Kotamadya Jakarta Pusat dipimpin oleh Kepala Sekolah yang memiliki kinerja yang handal atau justru sebaliknya dan bagaimana keterampilan manajerial yang dimilikinya.

### **Kinerja (*Performance*)**

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, kinerja dipengaruhi oleh berbagai variabel. Yukl (2002: 10-11) menyatakan bahwa sifat dan keterampilan pemimpin mempengaruhi perilaku dan kekuasaan pemimpin yang selanjutnya berinteraksi dengan variabel situasional eksternal dan variabel intervensi yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya.

Berkenaan dengan kinerja ini, beberapa ahli menyampaikan batasan-batasan yang berbeda namun sebagian besar merujuk pada suatu penyelesaian pekerjaan. Rothwell (1996: 26) menyatakan bahwa memahami arti kinerja adalah penting dalam rangka mengubah pelatihan tradisional menjadi peningkatan kinerja manusia. Kinerja dapat diartikan "sesuatu yang dilakukan; suatu penyelesaian". Pendapat senada disampaikan Stolovich dan Keeps (1992: 14) bahwa kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Batasan ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil suatu pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang dikehendaki. Agar tindakan yang dilakukan dapat mencapai tujuan maka tindakan tersebut harus didukung oleh kemampuan diri. Sebagaimana disampaikan oleh Donnelly, Gibson, dan Ivancevich (1994: 15) bahwa kinerja merujuk pada tingkat

keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Batasan kinerja secara lebih lengkap disampaikan oleh Rivai dan Basri (2005: 16) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Indikator-indikator yang digunakan untuk menguji kinerja seseorang harus jelas. Werther dan Davis (1996: 341) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa banyak indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, misalnya: keandalan, inisiatif, hasil pekerjaan, kehadiran, sikap, kerjasama, kualitas kerja, dan lain-lain. Indikator tersebut dinilai dengan skala sangat bagus, bagus, sedang, buruk, dan sangat buruk. Sementara itu, McKirchy (2004: 1) menegaskan bahwa penilaian kinerja meliputi menetapkan tujuan, menilai hasil yang dicapai, dan menciptakan kriteria yang dapat dipenuhi dan diukur berkali-kali dari setiap uraian pekerjaan seseorang. Dengan demikian dalam penilaian kinerja harus diperhatikan bahwa kinerja bukan kepribadian.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan kinerja adalah penampilan kerja individu sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan, dengan indikator: menyelesaikan tugas, konsisten dalam bertindak, disiplin diri, memberikan dukungan, dan melaksanakan penyeliaan pekerjaan.

### **Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)**

Dalam kaitannya dengan keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh pemimpin. Yukl (1994: 214) menyatakan bahwa keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Yukl bahwa dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi. Pendapat senada disampaikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1995: 17) bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Para pemimpin atau manajer yang mengawasi pekerjaan orang lain memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keahlian teknis juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup, dan masalah-masalah koordinasi. Pimpinan atau manajer yang memiliki keterampilan teknis yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan manajerialnya dengan baik. Dengan demikian, keterampilan teknis berhubungan dengan

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud keterampilan teknis adalah penggunaan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam bekerja, dengan indikator: memanfaatkan peralatan teknologi, melaksanakan prosedur kerja, dan menangani gangguan pekerjaan.

### **Keterampilan Sosial (*Social Skills*)**

Keterampilan sosial yang dimiliki oleh seseorang dapat diamati melalui perilaku sosialnya. Menurut Hoffman (2002: 100), orang yang memiliki keterampilan sosial dapat memberi kesan yang lebih baik, dan memperbaiki penampilan pribadi dirinya, dapat menciptakan perasaan positif dalam diri dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki kemampuan seperti itu. Keterampilan sosial merupakan kemampuan antarpribadi yang erat kaitannya dengan fungsi komunikasi. Luthan dan Davis (1996: 231) menyatakan bahwa keterampilan sosial adalah kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang-orang, kemampuan untuk memberikan dukungan individu pada semua tingkatan organisasi. Sementara itu, Cooper (1991: 70-71) menyatakan bahwa kesalahan komunikasi tidak hanya menciptakan stres tetapi juga mengurangi produktivitas, melemahkan kualitas pengawasan, dan mengarahkan kepada kemarahan. Sebaliknya komunikasi yang baik akan memberikan dorongan pada individu dan akan mencapai kepuasan kerja secara umum.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan keterampilan sosial adalah kapasitas individu dalam berinteraksi dengan orang lain, dengan indikator: melayani orang lain, memberikan dorongan kepada orang lain, berkomunikasi lisan dan tulisan, serta bekerjasama dalam regu kerja.

### **Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)**

Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Swiderski (2006: 32) menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat, dan proses berpikir logis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen dalam keterampilan konseptual, yaitu: penilaian (*judgement*) dan kreativitas (*creativity*).

Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan aktivitas organisasi. Katz (1984: 90-101) menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan serta mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Keterampilan konseptual merupakan kapasitas mental. Dessler (2004: 10) menyatakan bahwa keterampilan konseptual tidak hanya berupa kapasitas mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks namun juga sebagai keterampilan kognitif yang meliputi kemampuan menganalisis, berpikir logis, merumuskan konsep, dan memberikan pertimbangan secara induktif.

Berdasarkan uraian di atas, keterampilan konseptual adalah kapasitas individu dalam hal mengkoordinasikan aktivitas sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan indikator: tanggap terhadap perubahan, memanfaatkan peluang, menyampaikan gagasan, dan memberikan pertimbangan penyelesaian masalah.

### **Keterampilan Manajerial (*Managerial Skills*)**

Menurut Stewart (2006: 74), sampai saat ini, para ahli teori manajemen telah berusaha mendaftar keterampilan-keterampilan manajerial, meliputi: merencanakan, mengkomunikasikan, mengkoordinasi, memotivasi, mengendalikan, mengarahkan, dan memimpin. Dengan demikian manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik, yaitu proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan.

Secara lebih ringkas Hunsaker (2001: 5) membagi menjadi lima keterampilan yang diperlukan untuk mendukung kompetensi manajerial, yaitu keterampilan kesadaran diri, keterampilan umum/integratif, keterampilan merencanakan dan mengendalikan, keterampilan mengorganisasi, dan keterampilan mengarahkan. Setiap manajer dituntut memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang spesifik yang berkaitan dengan keterampilan yang lain. Mullins (2005: 212) menyatakan bahwa keterampilan manajerial erat kaitannya dengan keterampilan konseptual, keterampilan sosial, dan keterampilan teknis, sebagaimana digambarkan berikut ini.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud dengan keterampilan manajerial adalah tindakan individu dalam mengelola organisasi, dengan indikator: memberikan dukungan pada peningkatan potensi staf, menyusun perencanaan program, mengendalikan staf, mengarahkan staf, dan menyelesaikan konflik.

## **METODE**

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap ada atau tidaknya pengaruh keterampilan teknis, keterampilan sosial, keterampilan konseptual, dan keterampilan manajerial terhadap kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di wilayah Jakarta Pusat. Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Negeri (SDN) di wilayah Jakarta Pusat. Penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan, dimulai pada bulan Oktober sampai dengan Desember 2006. Satu bulan pertama digunakan untuk mengurus izin penelitian, uji coba instrumen, kalibrasi, dan penyempurnaan instrumen. Dua bulan terakhir digunakan untuk pengumpulan data, analisis data, dan penulisan seminar hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah Dasar Negeri (SDN) di wilayah Kotamadya Jakarta Pusat. Adapun untuk memenuhi syarat homogenitas populasi maka Kepala Sekolah Dasar Negeri yang dimaksud telah bergolongan atau pangkat IV/a atau Pembina dan telah menjadi kepala sekolah lebih dari 5 tahun. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik acak sederhana (*Simple Random Sampling*). Teknik ini merupakan cara penarikan sampel yang dilakukan secara acak sederhana. Teknik ini digunakan untuk memperoleh 114 sampel dari jumlah kerangka sampel sebanyak 228.

## **PEMBAHASAN**

### **PERHITUNGAN PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG ANTARVARIABEL**

#### **1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen pada Substruktur-1**

##### **a. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Keterampilan Teknis Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ )**

Keterampilan Teknis Kepala Sekolah ( $X_1$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ ). Pengaruh langsung

Keterampilan Teknis Kepala Sekolah terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah sebesar 15,52%. Sementara, pengaruh tidak langsung, yaitu pengaruh Keterampilan Teknis melalui Keterampilan Sosial Kepala Sekolah adalah sebesar 10,22%. Total pengaruh Keterampilan Teknis terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah sebesar 25,74%.

**b. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Keterampilan Sosial Kepala Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ )**

Keterampilan Sosial Kepala Sekolah ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ ). Pengaruh langsung Keterampilan Sosial Kepala Sekolah terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah sebesar 58,52%. Sementara, pengaruh tidak langsung, yaitu pengaruh Keterampilan Sosial melalui Keterampilan Teknis Kepala Sekolah adalah sebesar 10,22%. Selanjutnya, pengaruh Keterampilan Sosial melalui Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah adalah sebesar 6,82%. Dengan demikian, pengaruh total Keterampilan Sosial terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah sebesar 75,56%.

**c. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah ( $X_3$ ) terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ )**

Keterampilan konseptual Kepala Sekolah ( $X_3$ ) berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ ). Pengaruh langsung Keterampilan Konseptual terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah sebesar 3,50%. Pengaruh tidak langsung, yaitu pengaruh Keterampilan Konseptual melalui Keterampilan Sosial Kepala Sekolah adalah sebesar 6,82%. Sementara, pengaruh Keterampilan Konseptual melalui Keterampilan Teknis Kepala Sekolah sebesar 4,55%. Dengan demikian, total pengaruh Keterampilan Konseptual terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah sebesar 14,87%.

**d. Pengaruh Variabel Eksogen ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) secara Bersama-sama terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ )**

Selain berpengaruh secara individual, variabel-variabel eksogen pada Substruktur-1, yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ , menunjukkan pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel endogen, yaitu Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah ( $X_4$ ). Pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen secara bersama-sama didapatkan dari hasil kali antara nilai koefisien determinasi pada Substruktur-1 dengan 100%, yaitu sebesar 77,57%.

Sebagaimana telah dikemukakan, selain dipengaruhi oleh ketiga variabel eksogen yang terdapat pada Substruktur-1, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah juga dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Pengaruh variabel-variabel lain terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah didapatkan dari hasil kali kuadrat koefisien jalur pengaruh variabel lain dalam Substruktur-1 ( $\rho_4\varepsilon_1$ ) dengan 100%. Besar pengaruh variabel-variabel lain terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah adalah 22,43%.

## 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen pada Substruktur-2

Sebagaimana telah dikemukakan, pada Substruktur-2 terdapat sebuah variabel endogen, yaitu  $X_5$  dan satu variabel eksogen, yaitu  $X_4$ . Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur dapat diinterpretasikan besar pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besar pengaruh langsung Keterampilan Manajerial terhadap Kinerja Kepala Sekolah adalah 80,10%.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap hasil penelitian dapat disampaikan beberapa temuan sebagai berikut.

1. Keterampilan Teknis berpengaruh langsung terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah sebesar 15,52% dengan koefisien jalur sebesar 0,394.
2. Keterampilan Sosial berpengaruh langsung terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah sebesar 58,52% dengan koefisien jalur sebesar 0,765.
3. Keterampilan Konseptual berpengaruh langsung terhadap Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah sebesar 3,50% dengan koefisien jalur sebesar 0,187.
4. Keterampilan Manajerial berpengaruh langsung terhadap Kinerja Kepala Sekolah 48,30% dengan koefisien jalur sebesar 0,695.

### Implikasi

Upaya peningkatan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan peningkatan keterampilan teknis, sosial, konseptual, dan manajerial.

- a. Upaya Peningkatan Keterampilan Teknis Kepala Sekolah  
Keterampilan Teknis Kepala Sekolah dapat ditingkatkan secara sistematis dan konsisten melalui pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan pemanfaatan
- b. Upaya Peningkatan Keterampilan Sosial Kepala Sekolah  
Keterampilan sosial kepala sekolah dapat ditingkatkan secara sistematis dan konsisten melalui pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan pelayanan terhadap orang lain, pemberian dorongan kepada orang lain, berkomunikasi secara lisan dan tulisan, serta bekerja sama dengan orang lain.
- c. Upaya Peningkatan Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah  
Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dapat ditingkatkan secara sistematis dan konsisten melalui pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan antisipasi terhadap perubahan, pemanfaatan peluang, penyampaian gagasan, dan pemberian pertimbangan penyelesaian masalah
- d. Upaya Peningkatan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah  
Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dapat ditingkatkan secara sistematis dan konsisten melalui pemberian dukungan pada pengembangan potensi staf, penyusunan perencanaan program, pengendalian, pengarahan staf, dan penyelesaian konflik.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, dapat dikemukakan beberapa saran bagi perwujudan dan peningkatan kinerja kepala sekolah sebagai berikut.

1. Setiap kepala sekolah hendaklah dapat mengevaluasi diri dalam kaitannya dengan keterampilan sosial yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh dominan terhadap keterampilan manajerial adalah keterampilan sosial. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan kinerja kepala sekolah.
2. Setiap kepala sekolah hendaklah senantiasa meningkatkan kinerja kepala sekolah yang diawali dengan peningkatan keterampilan manajerial dan juga tidak melupakan peningkatan keterampilan teknis, keterampilan sosial, dan keterampilan konseptual kepala sekolah.
3. Pada saat memilih seorang kepala sekolah, para pejabat terkait dalam Suku Dinas Pendidikan Dasar Kotamadya Jakarta Pusat dan pihak yang memiliki wewenang hendaklah memperhatikan riwayat pengalaman yang menunjukkan keterampilan teknis, keterampilan sosial, keterampilan konseptual, dan keterampilan manajerial para calon dalam mengelola sekolah.
4. Peningkatan kinerja kepala sekolah harus diawali dengan peningkatan keterampilan manajerial dan juga tidak melupakan peningkatan keterampilan teknis, keterampilan sosial, dan keterampilan konseptual kepala sekolah.
5. Para peneliti bidang pendidikan dapat mengkaji lebih lanjut variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja berdasarkan temuan penelitian ini, mengingat bahwa pengaruh keterampilan manajerial terhadap kinerja hanya sekitar 48,30 %.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arul, M.J. *Managerial Skills*. Anand: Institute of Rural Management Publisher, 2006.
- Cunningham, William G. and Paula A. Corderio. *Educational Leadership: A Problem - Based Approach*. New York: Pearson Education, 2003.
- David, Devins, Steve Johnson, and John Sutherland. "Different Skills and Their Different Effect On Personal Development". *Jurnal of European Industrial Training*, Volume 28 No. 1, 2004.
- Dessler, Garry. *Management Skills*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2004.
- \_\_\_\_\_. *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2004.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. *Organizational Behavior: Structure, Process*. Texas: Business Publications Inc., 1985.
- Gibson, James L. *et al. Organizations; Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill Education, 2006.
- Lefton, Robert E. and Victor R. Buzzotta. *Leadership Through People Skills*. New York: McGraw-Hill Companies, 2005.

- Luthan, Fred and Keith Davis. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc, 1996.
- McKirchy, Karen. *Powerful Performance Appraisal*. Terjemahan Hari Wahyudi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2004.
- Mullins, Laurie J. *Management and Organizational Behavior*. Edinburg Gate: Pearson Education Limited, 2005.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Rivai, Veithzal and Ahmad Fawzi Mohd. Basri. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005.
- Sloan, Alfred P. *Section Review: Management Skills*. Harvard: Alfred P. Sloan Foundation, 2006.
- Stewart, Aileen Mitchell. *Empowering People*. Londong: Pitman Publishing, 2006.
- Swiderski, Michael. *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*. California: Cal Poly State University
- Whetten, David A. and Kims Cameron. *Developing Management Skill*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994.