

## KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN ORGANISASI PEMBELAJAR DI SD INTEGRAL LUQMAN AL-HAKIM SURABAYA

*Muhammad Irfan<sup>1</sup>*

ivan\_karara@yahoo.co.id

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan menganalisis keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar di SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan fenomenologis, artinya peneliti meneliti fenomena yang terjadi di lapangan sesuai dengan mengumpulkan data-data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi di lapangan.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya organisasi pembelajar di sekolah agar sekolah selalu melakukan inovasi pendidikan sehingga mampu terus bersaing seiring berkembangnya zaman. Begitu pula dengan SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya yang telah menerapkan organisasi pembelajar lewat keterampilan manajerial kepala sekolah yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknik. Bagi seorang kepala sekolah, keterampilan manajerial begitu penting keberadaannya dalam mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar, yaitu sekolah yang selalu mengalami kemajuan dan selalu mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yang dari tahun ke tahun selalu mengalami kemajuan.*

**Kata Kunci : Keterampilan Manajerial, Organisasi Pembelajar**

### Abstrack

This study aims to analyze the principal managerial skills in realizing the school as a learning organization at SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya. In this study, the researchers used descriptive qualitative methods using phenomenology, the meaning that researchers examine the phenomena that occur in the field according to collecting data through interviews, documentation, and observation in the field.

The results of this study indicate the importance of learning organizations in schools so that schools can do education in order to be able to compete according to the times. Similarly, SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya has implemented learning organizations through principals' managerial skills which include conceptual skills, human relations skills, and technical skills. For a principal, managerial skills are very important in realizing school as a learning organization, namely schools that are always progressing and are always able to keep up with the development of science which has progressed from year to year.

**Keywords: Managerial Skills, Learning Organizations**

---

<sup>1</sup> Dosen STIT Sunan Giri Bima

## PENDAHULUAN

Peranan kepala sekolah sebagai administrator, sebagai manajer, dan sebagai supervisor pendidikan perlu dilengkapi dengan keterampilan manajerial. Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Robert Katz (dalam Sergiofanni & Caver, 1980) yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*).<sup>2</sup> Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.<sup>3</sup>

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah. Melihat kenyataan, lingkungan organisasi terus mengalami perubahan, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi di luar, akan tetapi pemimpin yang berhasil apabila mampu membawa organisasi sebagai referensi bagi sekolah lainnya. Kreativitas muncul dalam suasana yang kompetitif dan penuh konflik di antara anggota untuk berbuat lebih baik pada setiap kesempatan. Karena itu organisasi harus selalu belajar untuk melakukan perubahan yang terus menerus.<sup>4</sup>

SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya adalah salah satu lembaga pendidikan Islam yang menerapkan organisasi pembelajar baik itu secara langsung maupun tidak langsung. SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya adalah lembaga pendidikan Islam yang terbilang unggul, sehingga sudah dipastikan bahwa kepala sekolahnya memiliki keterampilan-keterampilan yang khusus untuk melaksanakan tugasnya, terutama keterampilannya dalam mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar, tanpa terampilnya kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, maka sedikit kemungkinan sekolah tersebut bisa unggul dan terus berkembang. Dengan demikian keterampilan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar begitu penting keberadaannya.

Berdasarkan fakta demikian, menarik minat peneliti untuk menela'ah fakta-fakta terkait masalah keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mewujudkan organisasi pembelajar di SD Integral Luqman Al-Hakim Surabaya.

---

<sup>2</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 64

<sup>3</sup> Ibid, 64

<sup>4</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar....*, 10

## BAHASAN DAN METODE PENELITIAN

### Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>5</sup> Tanggungjawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia dan sumberdaya material (sarana dan prasarana) pendidikan. Oleh karena itu penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh setiap pengelola pendidikan, keterampilan manajerial meliputi keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan manusiawi (*human skill*), dan keterampilan teknik (*technical skill*).

Wacana mengenai kemajuan sekolah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolah karena alasan-alasan berikut. Pertama, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Karena kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan. Kepala sekolah juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan pembaruan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme para orangtua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya kepada kepala sekolah. Kedua, sekolah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah sekolah ada pada kepala sekolah. peranan kepala sekolah bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektifitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan.<sup>6</sup>

Berdasarkan kajian di atas, jabatan kepala sekolah memerlukan orang-orang yang mampu memimpin sekolah dan profesional dalam bidang kependidikan. Namun kenyataan di lapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah memenuhi kriteria yang ditentukan, tetapi lebih mengutamakan pada golongan ataupun kepangkatan yang dijalani melalui masa kerja.

Terkait dengan itu, Pidarta (1998) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Pertama, keterampilan

---

<sup>5</sup> Ibid, 68

<sup>6</sup> Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. (Jogjakarta. Ar-Ruzz, 2008), 144

konseptual (conceptual skill), yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Kedua, keterampilan manusiawi (human skill), yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin. Ketiga, keterampilan teknik (technical skill), yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.<sup>7</sup>

### **Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah**

Penelitian tentang penggunaan waktu bagi para manajer yang dilakukan oleh Mahoney dan kawan-kawan (dalam Handoko, 1992) menemukan bahwa sebagian besar waktu digunakan untuk melakukan kegiatan perencanaan, sedangkan kegiatan lainnya berupa pengawasan, pengkoordinasian, dan perundingan. Membuat perencanaan kegiatan organisasi memerlukan pemikiran yang cermat dan keterampilan konseptual.

Benton (1995) mengartikan keterampilan konseptual sebagai kemampuan yang berkaitan dengan menggunakan gagasan dan menjabarkannya untuk mendapatkan pendekatan baru dalam menjalankan departemen-departemen atau perusahaan. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Kadarman dan Yusuf Udaya (1996), bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan pembuatan rencana.<sup>8</sup>

Bedasarkan pendapat di atas, keterampilan konseptual merupakan kemampuan mengembangkan gagasan untuk merencanakan, mengkoordinasi, melakukan pengawasan, dan memecahkan masalah.

Termasuk dalam keterampilan konseptual adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya, keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreativitas dan kemampuan untuk menemukan arti dan kebenaran dalam peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.<sup>9</sup>

Dalam organisasi pendidikan, keterampilan konseptual berarti kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk melihat sekolah sebagai suatu keseluruhan, merencanakan perubahan, merancang tujuan sekolah, membuat penilaian secara tepat tentang efektifitas kegiatan sekolah dan mengkoordinasikan program secara harmonis (Otto dan Sanders, 1974). Pentingnya keterampilan konseptual bagi kepala sekolah

---

<sup>7</sup> Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. (Jogjakarta. Ar-Ruzz, 2008), 151

<sup>8</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 69

<sup>9</sup> Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta. PT Grasindo, 2005), 166

sebagai manajer pendidikan dalam melaksanakan tanggungjawab manajerialnya, terutama dalam perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijaksanaan pemecahan masalah dan dalam pengembangan program secara efektif.

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Sedangkan Anderson dan Bowman mengatakan perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa datang.<sup>10</sup> Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah. Sedangkan pengorganisasian berarti proses penentuan, pengelompokkan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.<sup>11</sup>

Kepala sekolah harus benar-benar paham dan teliti dalam merencanakan dan mengorganisasikan tujuan sekolah, dan juga dapat menentukan kebijaksanaan dengan baik, begitupula dalam memecahkan masalah dan juga dalam pengembangan program secara efektif, bila hal ini telah dilakukan oleh kepala sekolah maka sekolah tersebut telah menerapkan organisasi pembelajar dalam sekolah, dengan kata lain sekolah tersebut akan selalu berkembang dan maju dalam dunia pendidikan.

### **Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Sekolah**

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas hubungan antara manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerja sama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi.

Keterampilan hubungan manusia dalam organisasi pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah untuk mendirikan sistem komunikasi dua arah yang terbuka dengan personel sekolah dan anggota masyarakat lainnya untuk menciptakan suasana kepercayaan terhadap sekolah dan meningkatkan unjuk kerja guru.<sup>12</sup> Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi hubungan keterampilan manajerial kepala sekolah memiliki dua fungsi yaitu internal dan eksternal.

---

<sup>10</sup> Marno & Triyo Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung. PT Refika Aditama, 2008), 13

<sup>11</sup> Ibid, 16

<sup>12</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 73

Fungsi keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam lingkup internal antara lain: Menjalin hubungan kerja sama dengan guru, menjalin komunikasi dengan guru, memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, membangun semangat kerja guru, memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, menyelesaikan segala permasalahan di sekolah, mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, menyelesaikan konflik di sekolah, menghormati peraturan sekolah, menciptakan iklim kompetitif yang sehat antara guru.<sup>13</sup>

Adapun fungsi keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam lingkup eksternal yaitu lebih bersentuhan dengan pihak luar, khususnya yang berkompeten sehingga terjalinlah hubungan saling percaya dengan anggota masyarakat. Lalu bagaimanakah agar kepala sekolah dapat menciptakan hubungan yang sinergis antara lembaga pendidikan dengan orang tua atau masyarakat? Dalam hal ini, seorang kepala sekolah jangan hanya menganggap orang tua atau masyarakat sebagai customer, tapi posisikan juga mereka sebagai manajer, dan juga sebagai partner. Dengan demikian, posisi orang tua ataupun masyarakat dalam hal ini adalah ikut menentukan pengembangan lembaga pendidikan yang pada akhirnya berpengaruh pada perkembangan anaknya.<sup>14</sup>

Sedangkan Campbell berpendapat yang dikutip oleh Stoops dan Johnson (1967) menjelaskan perilaku kepala sekolah yang berkaitan dengan keterampilan hubungan manusia di sekolah adalah sebagai berikut: a) menunjukkan semangat kerja dan memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, b) berperilaku menyenangkan, menghormati guru, mempunyai integritas yang tinggi dan tegas dalam mengambil keputusan, c) memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi, d) memberikan dukungan semangat/moral kerja guru dan bersikap tegas kepada personel sekolah, e) mengatur sekolah secara baik, f) menggunakan otoritasnya sebagai kepala sekolah dengan penuh keyakinan dan teguh pendirian, g) memberikan bimbingan secara individu kepada guru dalam pekerjaan, h) menyelesaikan permasalahan, i) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, j) menghormati peraturan sekolah, mendisiplinkan siswa dan tidak membebani tugas yang berat kepada guru.<sup>15</sup>

### **Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah**

---

<sup>13</sup> Ibid, 74

<sup>14</sup> Marno & Triyo Supriyatno. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. (Bandung. PT Refika Aditama, 2008), 97

<sup>15</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 73

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu, merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis (teknikal). George R. Terry (1982) berpendapat bahwa keterampilan teknis adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi suatu proses, prosedur dan teknik. Keterampilan teknis memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Handoko (1992:37) bahwa "Keterampilan teknik (technical skills) adalah kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur-prosedur, atau teknik-teknik dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, permesinan, dan sebagainya".<sup>16</sup> Termasuk dalam keterampilan teknis adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi. Keterampilan-keterampilan tersebut dipelajari selama pendidikan formal dalam bidang-bidang yang terspesialisasi misalnya akuntansi, keuangan, pemasaran, rekayasa, hukum, bisnis, atau pemrogram komputer.<sup>17</sup>

Dalam bidang pendidikan, keterampilan teknis adalah kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan, (Carver, 1980). Menurut Pidarta (1988), keterampilan teknis perlu dikuasai oleh para kepala sekolah, sebab dia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru. Secara lebih rinci, Sutisna (1993) 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.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid, 75

<sup>17</sup> Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta. PT Grasindo, 2005), 166

<sup>18</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 75

### Organisasi Pembelajar (Learning Organization)

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah. Melakukan pembelajaran berarti menetapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi.<sup>19</sup> Organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan nilai penting dalam penciptaan pembelajaran. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, setiap langkahnya harus ditujukan pada penciptaan sekolah pembelajar, artinya setiap saat sekolah selalu terbuka untuk selalu belajar.<sup>20</sup>

Model *learning organization* merupakan pendekatan yang relatif baru, kompleks dan terus menerus berkembang dalam aspek pemikiran dan pemahaman terhadap organisasi. Melihat kenyataan, lingkungan organisasi terus mengalami perubahan, maka peran pemimpin tidak hanya berusaha menyesuaikan organisasi terhadap pergerakan inovasi di luar, akan tetapi pemimpin yang berhasil apabila mampu membawa organisasi sebagai referensi bagi institusi lainnya. Kreativitas dan inovasi muncul dalam suasana yang kompetitif dan penuh konflik diantara anggota untuk berbuat lebih baik pada setiap kesempatan. Karena itu organisasi harus selalu belajar untuk melakukan perubahan yang terus menerus.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah organisasi yang secara kontinyu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah. Melakukan pembelajaran berarti menetapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajar dicirikan adanya keterbukaan, pertumbuhan, dan pengambilan resiko. Jika menemui hambatan atau kekeliruan, maka organisasi segera melakukan perubahan terhadap target dan sasaran, melakukan perubahan terhadap resolusi jangka pendek, serta koordinasi terhadap unit-unit yang menentukan.

Adapun Klas Milander (Dharma, S. 2001:29) mengatakan bahwa organisasi pembelajar adalah iklim kerjasama yang dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi sumberdaya manusia agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggungjawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Organisasi telah melakukan pembelajaran jika, a) Setiap individu harus memiliki persamaan persepsi dan pandangan terhadap kegiatan, tujuan dan arah organisasi dimasa datang yang lazim disebut visi organisasi, b) setiap individu harus memiliki akses secara kontinyu terhadap informasi yang diperlukan untuk mendukung

---

<sup>19</sup> Ibid, 10

<sup>20</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta. PT Bumi Askara, 2006), 57



keberhasilan organisasi, c) sumberdaya manusia harus mempunyai kesempatan untuk belajar dari sesama anggota organisasi dan membuat kesimpulan dan konsensus bersama terhadap apa yang seharusnya dilakukan organisasi.<sup>21</sup>

Organisasi pembelajar memiliki tujuh dimensi yang dapat secara kontinyu meningkatkan kapasitasnya guna mewujudkan impiannya, yaitu: a) *Transferring Knowledge*, Organisasi pembelajar memusatkan diri pada terjadinya transformasi ilmu pengetahuan,<sup>22</sup> b) *Oppenes*, yaitu keterbukaan sistem terhadap inofasi yang terjadi, c) *System Thinking*, yaitu kemampuan berpikir secara sistematis, d) *Team Learning*, yaitu kemampuan dan kemauan untuk belajar dan bekerja sama dalam satu tim,<sup>23</sup> e) *Creativity*, yaitu kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru,<sup>24</sup> f) *Emphaty*, yaitu sifat penuh perhatian terhadap pelanggan, g) *personal Maturity*, Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mapan dalam kepemilikan sumber daya manusianya.<sup>25</sup>

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang dipakai oleh penulis dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif fenomenologis dengan metode naturalistik. Hal ini dikarenakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan juga dikarenakan langkah penelitiannya baru diketahui dengan mantap dan jelas setelah penelitian selesai, kegiatan pengumpulan data harus dilakukan sendiri oleh peneliti, dan analisis datanya dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data.<sup>26</sup>

Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode baru, karena popularitasnya belum lama, dinamakan juga metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini juga di sebut sebagai metode artistic, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola).<sup>27</sup> Dengan demikian, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat

<sup>21</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 13

<sup>22</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta. PT Bumi Aksara, 2006), 59

<sup>23</sup> Ibid, 62

<sup>24</sup> Aan Komariah & Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. (Jakarta. PT Bumi Aksara, 2006), 62

<sup>25</sup> Ibid, 64

<sup>26</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. (Jakarta. PT. Rineka Cipta, 2002), 12

<sup>27</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. (Bandung. Alfabeta, 2008), 13

induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif fenomenologis. Dimana peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi-situasi tertentu. Penelitian dengan pendekatan fenomenologi berusaha memahami makna dari suatu peristiwa atau fenomena yang saling berpengaruh dengan manusia dalam situasi tertentu.<sup>28</sup> Adapun proses-proses penelitian kualitatif yaitu, *tahap pertama*: Rancangan penelitian kualitatif diibaratkan oleh Bogdan, seperti orang mau piknik, sehingga dia baru tahu tempat yang akan dituju, tetapi tentu belum tahu pasti apa yang ada di tempat itu.<sup>29</sup> Pada tahap ini disebut tahap orientasi atau deskripsi, dengan *grand tour question*. Pada tahap ini peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan. Mereka baru mengenal serba sepintas terhadap informasi yang diperolehnya. *Tahap kedua*: Proses penelitian kualitatif pada tahap kedua disebut tahap reduksi atau fokus. Pada tahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang telah diperoleh pada tahap pertama. *Tahap ketiga*: Proses penelitian kualitatif pada tahap ketiga adalah *selection*. Pada tahap ini peneliti menguraikan fokus yang telah ditetapkan menjadi lebih rinci. *Tahap keempat*: Proses memperoleh data atau informasi pada setiap tahapan (deskripsi, reduksi, seleksi) tersebut dilakukan secara sirkuler, berulang-ulang dengan berbagai cara dan dari berbagai sumber. *Tahap kelima*: Pada tahap kelima peneliti mencandra kembali terhadap kesimpulan yang telah dibuat. Apakah kesimpulan yang telah dibuat itu kredibel atau tidak. Kalau kesimpulan telah diyakini memiliki kredibilitas yang tinggi, maka pengumpulan data dinyatakan selesai.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim

Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumberdaya material (sarana dan prasarana) pendidikan. Oleh karena itu penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh setiap pengelola pendidikan.

---

<sup>28</sup> Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial*. (Jakarta. GP Press, 2009), 204

<sup>29</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. (Jakarta. PT. Rineka Cipta, 2002), 27

Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumberdaya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>30</sup>

Terdapat tiga bidang keterampilan manajerial yang perlu dikuasai oleh manajer pendidikan dengan mengacu pada pendapat Robert Katz (dalam Sergiofanni & Caver, 1980) yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), keterampilan teknik (*technical skill*). Ketiga keterampilan manajerial tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif, meskipun penerapan masing-masing keterampilan tersebut tergantung pada tingkatan manajer dalam organisasi.<sup>31</sup>

Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim selalu merencanakan perubahan, akan tetapi perubahan yang direncanakan adalah perubahan yang mengarah kepada hal yang positif, sebab SD Integral Luqman Al-Hakim adalah lembaga pendidikan yang berbasiskan tauhid yang sesuai dengan visi dan misi dalam kurikulum sekolah. Hal ini bisa dilihat dari murid yang masih aktif sekolah di SD Integral Luqman Al-Hakim maupun yang sudah lulus, mereka sudah bisa membedakan mana yang baik dan mana yang buruk sehingga dalam kesehariannya adalah hal-hal yang positiflah yang terus mengalir dari perilaku mereka. Banyak orang tua siswa yang merasa bersyukur karena telah menyekolahkan anaknya di SD Integral Luqman Al-Hakim, salah satunya adalah bapak H. Munir ayahanda dari Muwaffaq Mubarrok, beliau sangat bersyukur sekali telah menyekolahkan anaknya di SD Integral Luqman Al-Hakim karena dengan menyekolahkannya di SD Integral Luqman Al-Hakim maka anaknya mengalami peningkatan dari segi akhlak, ibadah, dan akademiknya. Contohnya saja yaitu bagaimana bapak H. Munir merasa kaget ketika melihat anaknya yang masih kecil bangun untuk melakukan sholat tahajjud.

Adapun dalam merancang tujuan sekolah dan menjadikan kegiatan sekolah menjadi efektif, kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim selalu menerima masukan, artinya tidak memutuskan secara sepihak. Masukan yang dianggap penting akan diterima sesuai dengan kebutuhan yang akan dihadapi sekolah.

Mahoney dan kawan-kawan (dalam Handoko, 1992) menemukan bahwa sebagian besar waktu digunakan oleh para manajer untuk melakukan kegiatan perencanaan, sedangkan kegiatan lainnya berupa pengawasan, pengkoordinasian, dan perundingan. Membuat perencanaan kegiatan organisasi memerlukan pemikiran yang cermat dan keterampilan

---

<sup>30</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 68

<sup>31</sup> Wahyudi. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. (Bandung. Alfabeta, 2009), 64

konseptual. Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim telah menggunakan waktunya dengan merencanakan perubahan-perubahan yang akan terjadi dalam organisasi, tentunya perubahan yang positif.

Dalam menerapkan keterampilan hubungan manusia, Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim bekerjasama dan berkomunikasi dengan personel sekolah dan memberikan motivasi untuk menciptakan unjuk kerja guru dan juga kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim bekerja sama dengan masyarakat sekitar agar tercipta suasana saling percaya antara kepala sekolah dengan personel sekolah dan juga kepala sekolah dengan masyarakat.

Untuk mewujudkan unjuk kerja guru, kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim pada langkah awalnya menyusun dan menyepakati visi dan misi, kemudian menyusun program kerja jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang disertai dengan schedule. Dari program kerja itu diupayakan semaksimal mungkin untuk bisa terlaksana dengan baik. Peningkatan unjuk kerja guru tidak selalu bersumber dari eksternal, namun dari dalam lingkungan sekolahpun bisa dilakukan saling asah, asih dan asuh, bagi yang berilmu membagikannya pada yang belum berilmu, bagi yang bisa dan paham memberikan pembelajaran kepada yang belum bisa dan belum paham dan senior membimbing dan memberikan teladan yang baik kepada junior, dan seterusnya.

Sedangkan dalam mencapai hubungan kerja sama yang baik dengan masyarakat, kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim menerapkan sistem lebah yaitu mencoba berbuat semaksimal mungkin, hal-hal yang positif dan berpeluang memberikan daya tambah pada sekolah akan dilakukan pada masyarakat dengan berbagai program yang telah disusun. Kuncinya ada ditokoh-tokoh masyarakat yang memegang peranan utama, kepala sekolah akan mendekati dan mengajak tokoh-tokoh masyarakat untuk sama-sama berikhtiar memberikan pencerahan pada masyarakat. Dalam momen-momen tertentu, sekolah akan melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi pada kegiatan-kegiatan dan program-program sekolah.

Aktivitas organisasi merupakan aktivitas hubungan antara manusia dan interaksi antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatan keseharian sering terjadi hubungan yang kurang harmonis antar individu dalam organisasi dan luar organisasi, hal ini disebabkan komunikasi kurang lancar atau dikarenakan tujuan individu berbeda dengan tujuan organisasi. Karena itu untuk menjalin kerja sama yang baik perlu diciptakan hubungan secara harmonis diantara anggota organisasi dan juga diluar organisasi.

Kepala sekolah harus mampu bekerjasama dan berkomunikasi dengan personal sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat

memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru. Kepala sekolah juga harus mampu bekerja sama dengan masyarakat sekitar dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim menerapkan sistem saling tolong menolong dalam lingkungan sekolah, yang berilmu membagikannya kepada yang belum berilmu dan seterusnya. Sehingga dengan demikian terjalinlah hubungan yang harmonis antara anggota sekolah dan lahirilah hubungan saling percaya antara personel sekolah. Sedangkan dalam berhubungan dengan masyarakat sekitar, kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim ikut melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi pada kegiatan-kegiatan dan program-program sekolah. Dengan demikian, keterampilan hubungan manusia kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim dapat dikategorikan baik, karena mampu melahirkan hubungan yang harmonis dengan personel sekolah dan mampu meningkatkan unjuk kerja guru dan juga mampu melahirkan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat.

Berkaitan dengan Keterampilan teknikal kepala sekolah, Kepala sekolah SD integral Luqman Al-Hakim mengetahui tentang metode-metode yang bukan termasuk pengajaran, seperti pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Karena dengan memahami hal tersebut kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim dapat mengetahui bagaimana cara kerja bawahan. Mengetahui cara kerja bawahan adalah hal yang penting untuk dipahami oleh kepala sekolah, seorang kepala sekolah adalah pemimpin, motivator, organisator, edukator, evaluator, dan manajer, jadi paling tidak harus paham garis besar dan detail-detail di lapangan. Ibaratnya sebuah mobil, kepala sekolah tidak hanya pandai dalam menyetir kemana mobil itu melaju, namun harus paham bila bensinnya habis, bannya bocor, dan bahkan bila perlu tahu caranya bila tiba-tiba mobil itu mogok, paling tidak paham apa yang harus dilakukan, meski yang bersangkutan tidak harus bekerja sendiri yaitu dengan memanfaatkan sumberdaya dan dana yang ada insya Allah mobil bisa melaju kencang menuju arah yang dituju.

Kepala sekolah selain melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu, merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah, dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat, juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis (teknikal). Keterampilan teknikal perlu dikuasai oleh para kepala sekolah, sebab dia selalu berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan, terutama para guru.

Keterampilan teknikal berarti kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, yaitu pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan dan pemeliharaan. Kepala sekolah SD Integral

Luqman Al-Hakim dapat mengetahui kerja bawahan dengan cara mengetahui apa yang dilakukan oleh bawahan, langkahnya yaitu dengan mengetahui hal-hal yang bersifat teknis, seperti pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan. Mengetahui cara kerja bawahan adalah hal yang sangat penting, karena dengan demikian kepala sekolah dapat memberikan arahan kepada bawahan yang belum paham. Jadi kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim telah memahami dan cakap dalam menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, seperti pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.

SD Integral Luqman Al-Hakim selalu mengembangkan kemampuannya untuk terus menerus berubah menuju arah yang lebih positif bukan malah menuju arah yang negatif. Alat kontrol perubahan tersebut adalah bagaimana dengan perubahan tersebut personel sekolah dapat semakin dekat dengan Allah SWT. Jadi SD Integral Luqman Al-Hakim selalu menerima setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi, akan tetapi perubahan yang mengarah kepada hal yang positiflah yang diterima oleh SD Integral Luqman Al-Hakim.

## **SIMPULAN**

Setelah melakukan analisa terhadap objek yang diteliti, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan mengenai Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah di SD Integral Luqman Al-Hakim yaitu:

Dalam mewujudkan organisasi pembelajar, kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim menerapkan keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis

1. Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim merencanakan perubahan-perubahan yang mengarah kepada hal-hal yang positif dan yang menjadi tolak ukurnya adalah bagaimana personel sekolah tersebut dapat semakin dekat kepada Allah SWT.
2. Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim melaksanakan fungsi hubungan manusia dengan baik, sehingga mampu melahirkan hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dengan guru maupun kepala sekolah dengan masyarakat.
3. Kepala sekolah SD Integral Luqman Al-Hakim cakap dalam menggunakan metode-metode termasuk yang bukan pengajaran, guna mengetahui cara kerja bawahan sehingga mampu memberikan arahan kepada bawahan.

**Daftar Pustaka**

- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Grasindo.
- Marno & Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Aan Komariah & Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung. Alfabeta.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial*. Jakarta: GP Press.