

MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Ulil Multazam
Dosen STAI Luqman al Hakim
ulilmultazam@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mendeskripsikan kajian tentang manajemen konflik dan implikasinya bagi lembaga pendidikan Islam . Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi bergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Munculnya berbagai konflik merupakan dinamika dalam perkembangan organisasi khususnya di lembaga pendidikan Islam, karena itu pimpinan atau kepala sekolah perlu memahami beberapa penyebab konflik yang dapat menimbulkan konflik. Mencermati konflik sebagai suatu kejadian yang tidak dapat dipisahkan dari persoalan organisasi, tugas pimpinan adalah mengelola konflik agar dapat fungsional guna dimanfaatkan untuk meningkatkan performansi kerja. Tulisan ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi langsung. Tulisan ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi pemerhati yang tertarik mengkaji tentang perilaku pemimpin dan keterampilan manajer.

Kesimpulan dari hasil kajian bahwa Penyebab muncul atau terjadinya konflik sangatlah beragam terutama konflik antar individu dengan kelompok sering diwarnai oleh adanya tekanan kelompok terhadap individu bersangkutan. Tekanan ini boleh jadi muncul karena individu dianggap melanggar norma-norma kelompok seperti visi, misi, tujuan, sasaran, tindakan. Penyebab lainnya adalah lebih fokus pada posisi dari masalah yang ada, manipulasi dan perilaku agresif salah satu pihak dan keinginan untuk menang bagaimanapun caranya.

Dampak konflik di Lembaga pendidikan Islam dengan menjadi yang terdepan dalam model sekaligus menjadi panutan didalam pengelolaan permasalahan yang ada. Tentu kompleksitas setiap permasalahan yang ada bisa muncul di wilayah pendidikan Islam di pondok pesantren dan madrasah berbeda, yang seteusnya dapat menjadi acuan didalam membenahi sebuah lembaga pendidikan untuk menghadapi setiap tantangan globalisasi diwilayah dunia pendidikan yang semakin kompetitif dan menantang.

Kata kunci: Manajamen, Konflik, Pendidikan Islam

A. Latar-Belakang

Pendidikan merupakan wadah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan pembukaan UUD 1945 alinea keempat. Pendidikan yang efektif menjadi dambaan serta harapan seluruh masyarakat dan bangsa. Hal ini sesuai dengan Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan

membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mencapai cita-cita tersebut secara formal dapat dimulai dari pendidikan sebagai pondasi bagi terbentuknya pembangunan manusia Indonesia yang hebat.

Salah satu sumber daya atau komponen yang harus dikelola dalam pendidikan adalah guru. Guru mendapatkan perhatian yang besar karena guru merupakan sumber daya potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Guru merupakan ujung tombak berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan nasional karena guru merupakan pihak yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran di dalam kelas serta memiliki peran yang sangat vital dalam meningkatkan kualitas anak didik.

Peningkatan mutu pendidikan secara mikro sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen ditingkat sekolah. Pendidikan merupakan masalah penting yang harus mendapatkan perhatian dari semua pihak, mengingat pentingnya pendidikan dalam meningkatkan taraf hidup dan kecedasan kehidupan bangsa maka sudah selayaknya pemerintah mengarahkan perhatian khusus terhadap mutu pendidikan dan perluasan kesempatan belajar kejenjang yang lebih tinggi bagi guru. Kesempatan pendidikan lanjutan bagi guru bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dihadapkan pada tantangan untuk dapat menyiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas agar mampu mengembangkan tugas dan tanggung jawab bagi kelangsungan pembangunan bangsa.

Seorang kepala sekolah akan memiliki perilaku kepemimpinan yang sesuai harapan apabila ia mampu menjadi pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dan menjadikan manusia yang efektif secara ilmu pengetahuan dan moral, mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, serta mampu meningkatkan kinerja guru. Pemilihan potensi kepemimpinan calon kepala sekolah didapatkan melalui rekomendasi kepala sekolah yang menjabat saat dikirim, penilaian kinerja guru, menyusun makalah kepemimpinan dan mempresentasikannya di hadapan lembaga penilai nasional dengan syarat minimal kelulusan memuaskan. Pengangkatan kepala sekolah yang tidak didasarkan pada standar kepala sekolah atau kemampuan yang harus dimiliki, belum tentu mampu menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah. Hal ini akan mengakibatkan kepemimpinan kepala sekolah tidak profesional. Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada manajer sekolah dan seluruh

komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah.

Manajer sekolah selalu dihadapkan pada tantangan untuk melakukan perubahan dan pengembangan pendidikan secara berencana, terarah dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu kelulusan. Kualitas kepala sekolah sebagai manajer sangat di pengaruhi oleh kinerja (*capability*) manajerial yang dimiliki dalam upaya memberdayakan guru sehingga terwujud guru yang profesional yang selalu ingin mengaktualisasi dalam bentuk peningkatan mutu pendidikan¹.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeksripsikan perilaku dan kemampuan manajerial kepala sekolah SD Luqman al Hakim Surabaya sehingga bisa meningkatkan kinerja gurunya. SD Luqman al Hakim Surabaya adalah salah satu sekolah yang termasuk terbaik di kota Surabaya, prestasi yang diperoleh mulai dari level kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Nasional bahkan internasional. SD Luqman al Hakim Surabaya juga termasuk salah satu sekolah percontohan nasional untuk pendidikan integral di Pesantren Hidayatullah seluruh Indonesia.

B. Pembahasan

Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi sikap orang-orang yang dipimpinnya disebabkan manusia secara tanpa sadar cenderung meniru orang lain yang dianggap lebih baik dari dirinya. Menurut Usman² perspektif perilaku berfokus pada perilaku pemimpin yang dapat diamati, gaya bersikap dan bertindak seperti cara memerintah, cara mengambil keputusan, cara memotivasi, cara berkomunikasi, cara berkoordinasi dan sebagainya sehingga pandangan perilaku ini dikenal dengan sebutan *one best way* (satu jalan terbaik).

Pendefinisian istilah perilaku kepemimpinan tidak terlepas dari pengertian istilah “perilaku” dan “kepemimpinan”. Secara umum perilaku didefinisikan sebagai tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan³. Dalam pengertian ini perilaku yang dimaksud masih bersifat umum, yaitu tidak hanya terfokus pada perilaku manusia tetapi juga organisme lain. Dalam beberapa pembahasan tertentu, istilah perilaku juga sering dikenal dengan istilah *behavior*.

¹ Rosdina, Prof. Dr. Murniati, M.Pd., Prof. Dr. Yusrizal, M.Pd. *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar*, Jurnal Administrasi Pendidikan. Volume 3, No. 2, Mei 2015 h. 69

² Usman, Nasir (2007). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu. H 284

³ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2012), 1056.

*Behavior is the way in which one acts or conducts oneself, especially towards others.*⁴ Jika berbicara dalam konteks perilaku manusia, maka perilaku dapat didefinisikan sebagai cara seseorang untuk melakukan tindakan atau bertingkah laku khususnya terhadap orang lain. Istilah perilaku sering digunakan dalam berbagai bidang kajian, termasuk salah satunya adalah bidang manajemen. Definisi lebih rinci dan khusus mengenai istilah perilaku menyesuaikan dengan konteks penggunaan istilah tersebut.

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang mendasarkan pada pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.⁵ Perilaku tersebut dapat terlihat dari bagaimana cara memberikan perintah, mendelegasikan wewenang, berkomunikasi, memberi motivasi, mengambil keputusan dan lain sebagainya.

Untuk memberikan gambaran tentang perilaku kepemimpinan berikut ini akan diuraikan pendapat para ahli yang dikemukakan melalui beberapa pendekatan antara lain studi kepemimpinan Ohio State University, studi kepemimpinan Michigan University, dan kepemimpinan Kontinum.

1. Studi Kepemimpinan Ohio State University

Penelitian Ohio State University oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1977 mendeskripsikan bahwa tingkah laku yang termasuk kategori konsiderasi dengan kategori inisiasi struktur satu sama lain saling tergantung (*dependent*).⁶

Halpin sebagaimana dikutip oleh Indrafachrudi memberikan definisi yang dipergunakan pada perilaku pemimpin sebagai berikut:⁷

- a. *Initiating structure* adalah perilaku pemimpin yang sengaja merencanakan hubungan antara dirinya dengan terpimpin. Hal ini didayagunakan untuk memperkokoh pola organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan atau hasil tersebut, pemimpin menggunakan instrumen komunikasi, prosedur, metode dan sebagainya.

⁴ Oxford University Press, *Oxford Dictionary Language Matters*, [http:// www. oxforddictionaries. com/definition/english/behaviour](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behaviour), diakses pada Selasa, 16 Februari 2016 pukul 17:29 WIB.

⁵ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013), h. 123.

⁶ Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, (Sidney: Prentice Hall, 1995), 183.

⁷ R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 43

b. *Consideration* adalah perilaku pemimpin yang menunjuk pada persahabatan, saling mempercayai, serta hubungan yang hangat antara pemimpin dan anak buahnya. Hal ini dilakukan dalam rangka menciptakan iklim kerja sama yang baik.

2. Studi Kepemimpinan yang Dikembangkan oleh Michigan University

Pada saat hampir bersamaan dengan Universitas Ohio, Pusat Riset Survey Universitas Michigan juga melakukan penelitian yang mengidentifikasi dua konsep, yaitu orientasi produksi (*production orientation*) dan orientasi bawahan (*employee orientation*).⁸

Teori ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane Srygley Moulton yang memperjelas tentang dinamika dimensi-dimensi kepemimpinan organisasi. Kisi-kisi manajerial (*managerial grid*) mempunyai dua dimensi, yaitu *concern for people* (perhatian pada orang) dan *concern for production* (perhatian pada hasil). Pemimpin yang menekankan pada orang/bawahan sangat memperhatikan bawahan. Ia menganggap setiap karyawan penting dan menerima karyawan sebagai pribadi yang patut dihargai. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada produksi sangat memperhatikan hasil dan aspek-aspek teknis tanpa menghiraukan respon sikap bawahan, apakah bawahan senang atau tidak.

Diantara beberapa hasil penelitian tentang perilaku kepemimpinan, secara garis besar dapat dikelompokkan dalam taksonomi terintegrasi yang dikemukakan oleh Yukl sebagaimana dikutip oleh Marno dan Supriyatno sebagai berikut:⁹

- a. Merencanakan dan mengorganisasi (*planning and organizing*), menentukan sarana-sarana dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas, menentukan cara penggunaan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit organisasi.
- b. Memecahkan masalah (*problem solving*), mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab-sebab dan mencari pemecahan, dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi-solusi untuk memecahkan masalah.

⁸ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, 184

⁹ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 41-43.

- c. Menjelaskan peran dan sasaran (*clarifying roles and objectives*), membagi tugas, memberi arahan tentang cara melakukan pekerjaan tersebut, dan mengkomunikasikan tentang pengertian yang jelas mengenai tanggung jawab akan pekerjaan dan sasaran tugas, batas waktu, serta memberi harapan mengenai kinerja.
- d. Memberi informasi (*informing*), berbagi informasi yang relevan tentang keputusan, rencana, dan kegiatan-kegiatan kepada orang yang membutuhkan untuk dapat melakukan pekerjaannya, memberi materi dan dokumen tertulis, dan menjawab permintaan akan informasi teknis.
- e. Memantau (*monitoring*), mengumpulkan informasi tentang kegiatan kerja dan kondisi eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut, memeriksa kemajuan dan kualitas pekerjaan, mengevaluasi kinerja para individu dan unit-unit organisasi, menganalisis kecenderungan-kecenderungan (*trends*) dan meramalkan peristiwa eksternal.
- f. Memotivasi dan memberi inspirasi (*motivating and inspiring*), dengan menggunakan teknik-teknik mempengaruhi yang menarik emosi dan logika untuk menimbulkan semangat terhadap pekerjaan, komitmen terhadap sasaran tugas, dan patuh terhadap permintaan kerja sama, bantuan, dukungan, atau menetapkan suatu contoh mengenai perilaku yang sesuai.
- g. Berkonsultasi (*consulting*), memeriksakan rencana sebelum membuat perubahan yang akan mempengaruhi mereka, mendorong saran-saran untuk membuat kebaikan, mengundang partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memasukkan ide atau saran dari orang lain dalam keputusan.
- h. Mendelegasikan (*delegating*), mengizinkan para bawahan untuk mempunyai tanggung jawab yang substansial dan kebijaksanaan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah dan membuat keputusan yang penting.
- i. Memberikan dukungan (*supporting*), bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan, mendengarkan keluhan dan masalah, mencari minat seseorang.
- j. Mengembangkan dan membimbing (*developing and mentoring*), memberi pelatihan dan nasihat karier yang membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan ketrampilan seseorang, pengembangan profesional, dan kemajuan karier.

- k. Mengelola konflik dan membangun tim (*managing conflict and team building*), memudahkan pemecahan konflik yang konstruktif, dan mendorong kooperasi, kerja sama tim, dan identifikasi dengan unit kerja.
- l. Membangun jaringan kerja (*networking*), bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak-kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan dan mempertahankannya melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan-pertemuan serta peristiwa sosial.
- m. Pengakuan (*recognizing*), memberi pujian dan pengakuan bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, kontribusi khusus, mengungkapkan penghargaan terhadap kontribusi dan upaya-upaya khusus seseorang.
- n. Memberi imbalan (*rewarding*), memberi atau merekomendasikan imbalan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi yang berkinerja efektif dan keberhasilan signifikan serta kompetensi yang terlihat.

Keterampilan atau *skill* dapat diartikan kemampuan yaitu kemampuan dari seseorang untuk melakukan berbagai jenis kegiatan kognitif atau diperlukan dengan satu cara yang efektif. “Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti orang yang menjadi pimpinan atau orang yang mengatur jadwal, membuat rencana.”¹⁰ Manajer juga dapat diartikan sebagai orang yang bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang yang ada di dalam organisasi.¹¹ Fattah menjelaskan bahwa “Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.”¹² Selanjutnya Sebagian mengemukakan bahwa “Manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Keterampilan manajerial juga dapat disebut dengan kecakapan manajerial yaitu “suatu keterampilan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajernen. Adapun menurut Siagian, “Keterampilan manajerial adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik.”¹³ Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas¹⁴

¹⁰ W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), h.742

¹¹ Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB), h. 5.

¹² Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), h. 13.

¹³ Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992), h. 36

¹⁴ Depdiknas, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), h. 247

Keterampilan manajerial adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengatur lembaga pendidikan dalam keadaan bergejolak agar menjadi tenang.¹⁵ Keterampilan ini terdapat pada perencanaan yaitu merencanakan tindakan untuk mengatasi masalah, pengorganisasian yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan dapat berjalan, pergerakan yaitu menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias, serta pengendalian yaitu mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan apabila menyimpang dapat diperbaiki.¹⁶ Manajer berarti Pembina yang melakukan tindakan pengendalian bimbingan dan pengarahan rumah tangga dengan berbuat ekonomis sehingga dapat mencapai tujuannya.¹⁷

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan di atas dapat dipahami bahwa keterampilan atau *skill manajerial* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan untuk menggerakkan orang lain dengan konsep, hubungan manusiawi maupun teknik, sehingga tercapai hasil kerja sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Tugas Kepala Sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan pengajaran, kepegawaian, kesiswaan, gedung dan halaman, keuangan, dan pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala dalam bidang supervise yaitu hal-hal bidang yang berhubungan dengan masalah-masalah teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik¹⁸.

Menurut Paul Hersey “ dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manjerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu Technical, human, dan Conceptual¹⁹”

Peranan para manajer ada tiga, yaitu:

- a. Peran antar pribadi (*Interpersonal Roles*); peran ini memusatkan perhatian pada hubungan-hubungan antar perorangan.

¹⁵ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 10.

¹⁶ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 13.

¹⁷ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Kelas* (Bandung: ALFABETA, 2014), h. 3

¹⁸ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986), h. 43

¹⁹ Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7

- b. Peran infomiasional (*Informational Roles*); peran ini menyebabkan manajer menjadi fokus sentral untuk menerima dan mengirimkan informasi yang bersifat non-rutin.
- c. Peran keputusan (*Decisional Roles*); setelah dikembangkan hubungan antar pribadi dan dikumpulkannya informasi, maka perlu adanya sebuah keputusan²⁰.

Robbin juga mengemukakan bahwa “Tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu : keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”²¹. Robert L. Katz dalam sebuah penelitian di tahun 1970 an, juga mengemukakan hal yang sama bahwa manajer-manajer membutuhkan tiga keahlian atau keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis”. Paul Harsey membedakan tiga macam jenjang manager, yaitu Top Manager, Middle Manager dan Supervisory Manager. Untuk Top Manager keterampilan yang paling dominan adalah *Human skill* adapun *technical skills* sangat diperlukan manager tingkat *supervisory*.²²

Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut. Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala sekolah, sebab melalui *human skills* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

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

- a. *Conceptual skill* yang meliputi kemampuan analisis, kemampuan berpikir, rasional, kemampuan dalam berbagai macam konsepsi, kemampuan dalam menganalisis berbagai kejadian, kemampuan dalam memahami berbagai kecenderungan, kemampuan dalam mengantisipasi perintah dan kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-proplem social.
- b. *Technical Skill* yang meliputi kemampuan dalam menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan kemampuan untuk

²⁰ Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002), h. 91-92

²¹ Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003),7

²² Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999). h.15

memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

- c. *Human skill* meliputi kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic dan kemampuan dalam berperilaku yang dapat diterima²³.

1. Keterampilan Konsep (*Conceptual Skill*)

Keterampilan konsep (*conceptual skill*) adalah kemampuan untuk melihat secara utuh dan luas terhadap berbagai masalah untuk kemudian mengaitkan organisasi antara macam-macam perilaku yang berbeda dan menyelaraskan antara berbagai keputusan yang dikeluarkan organisasi, yang secara keseluruhan bekerja untuk meraih tujuan yang telah ditentukan.²⁴

Conceptual skill menurut Paul Hersey adalah “kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.”²⁵ kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan Organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri

Singkatnya, keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan, masalah-masalah individu, kelompok-kelompok, unit-unit organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dalam suatu operasi organisasi dan bagaimana perubahan dari unit tertentu dapat mempengaruhi perubahan lain dalam organisasi. Dalam hal ini seorang manajer harus mampu mendiagnosa dan menganalisis masalah.

Erni Tisnawati mengemukakan bahwa keahlian konseptual adalah keahlian berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi dimasa depan.²⁶ Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with*

²³ Wahjosumidjo kepemimpinan kepala, h. 101-102

²⁴ Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004) h. 282

²⁵ Paul Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi* : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982), h. 6

²⁶ Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, (Jakarta: Kencana 2006), h. 19

think sor idias) untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan organisasi.

Para manajer harus juga dapat berfikir analitik dan konseptual, berfikir analitik ialah seorang manajer harus mampu mengurai sebuah problem dalam komponen-komponennya kemudian menganalisis komponen-komponen tersebut, setelah mana ia harus dapat mengajukan suatu pemecahan yang tepat. Pemikiran konseptual seorang manajer harus mampu memandang seluruh tugas yang ada dalam abstraksinya dan mampu menghubungkannya dengan tugas-tugas lainnya.²⁷ Implementasi dari *conceptual skill* tersebut diperlukan kerangka kerja yang sistematis agar tercapai tujuan yang maksimal. Adapun kerangka kerja konseptual dilakukan dengan system pengukuran kerja menjadi integral dalam keseluruhan proses manajemen.²⁸

Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan. Kepala harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang, misalnya satu bulan hingga satu tahun. Menengah adalah perencanaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan apa yang dilakukan (*what*) siapa yang melakukan (*who*) kapan dilakukan (*when*) dimana dilakukan (*where*) dan bagaimana sesuatu (*how*) detail inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan²⁹.

Robbins dan Coulter sebagaimana yang dikutip oleh Erni Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merukuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegritaskan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tentang *conceptual skill* tersebut diatas, dapat diambil pengertian bahwa keterampilan konsep sangat diperlukan oleh manajer pendidikan guna menyusun visi, misi dan perencanaan strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan.

²⁷ J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007), h. 7

²⁸ Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 182

²⁹ Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam. Terj.*, (Jakarta: Prenanda, 2007), h. 9

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah selaku manajer diharapkan selalu belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah, melakukan observasi secara terencana tentang kegiatan-kegiatan manajemen, banyak membaca tentang hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan, memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain, berfikir untuk masa yang akan datang dan merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan.³⁰

Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja dan diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu. Dengan demikian seorang manajer yang memiliki keterampilan konseptual agar lebih matang tentunya tidak serta merta langsung berada pada posisi top manajer, karena sebelumnya pernah mengalami masa kerja menjadi midel atau low manajer. Dengan mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam jangka panjang dan melalui perpindahan posisi kerja pada bagian yang berbeda dan tempat berbeda, juga dengan mengikuti program pelatihan yang sesuai, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam organisasi-organisasi berbeda.

2. Keterampilan Manusiawi (*Human Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan manusiawi pada hakekatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan harkatnya sebagai manusia. *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka.” Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat.³¹ Paul Herey berpendapat bahwa “*Human Skill* adalah kemampuan dan kata putus (*judgment*) dalam bekerja dengan melau orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

Dalam keterampilan manusiawi, seorang manajer harus memiliki kemampuan berinteraksi dengan berbagai macam manusia yang berbeda, hal ini mencakup : keterampilan memotivasi orang untuk bekerja, keterampilan mendengar orang lain, keterampilan berhubungan dengan orang lain. Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman

³⁰ Komarudin, Manajemen Organisasi (Bandung: Tarsito 1974), h. 47-48

³¹ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rinika Cipta, 2004), 217-218

dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-gungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.³²

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika (*America Mangement Assosiation*) sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survey menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi sorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain. Pada lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai *top manager* harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern sekolah (wakil kepala sekolah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem sekolah (*steak holder*, komiter dan orang-orang yang berkompeten terhadap pendidikan).

Interaksi dengan bawahan diperlukan agar dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dalam merealisasikan kebijakan manajer dapat termotivasi sehingga para bawahan dapat memanfaatkan potensinya secara optimal dalam bekerja dami kepentingan organisasi dan para anggotanya. Moral kerja para personalia sangat ditentukan oleh motivasi pemimpin, adapun keberhasilan manajer dalam memotivasi bawahannya menurut Pidarta bergantung kepada motivasi bawahan, motivasi yang dimiliki oleh masing-masing bawahan, hubungan manajer dengan para bawahan, dan efektifitas proses komunikasi.³³

Seorang kepala sekolah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai sesorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah.³⁴ Tugas manajer harus mampu mengadakan pengorganisasian secara baik dan tepat. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan dan siswa, sumber daya keuangan hingga fisik dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

³² Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998), 107

³³ Pidarta, *Manajemen pendidikan*, h.219

³⁴ Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), h.234

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau konflik yang terjadi, misalnya antar individu-individu, antar kelompok-kelompok, dan antar pihak atas dan pihak bawahan dan sebagainya, dalam hal mana manajemen konflik merupakan pula salah satu kemampuan yang dituntut dari setiap manajer yang baik.³⁵

Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, dia harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya. Berikut tip-tip dalam berkomunikasi, yaitu : bersikap positif, tersenyum menunjukkan kepedulian pada orang lain, menyimak secara aktif, menggunakan empati, menghargai keberhasilan orang lain, menanggapi penilaian sebelum memiliki semua informasi, berusaha tidak mengeluh, mempertimbangkan opini dan ide yang berbeda, menunjukan selera humor yang baik.³⁶

Keterampilan manajerial terhadap para guru mencakup : Menjalin komunikasi yang baik, memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi, menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberi suri tauladan kepada bawahan, memberikan bimbingan dalam menyelesaikan tugas.

3. Keterampilan Teknik (*Technical Skill*) Kepala Sekolah

Keterampilan teknik “(*Technical Skill*) adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*skill*) khusus tentang pekerjaannya.³⁷ Atau keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu. Menurut Paul “*technical skill* adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training³⁸.”

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya. Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama

³⁵ Winardi, Manajemen Perilaku, h.37

³⁶ Buhler, Manajemen Skill, h.153

³⁷ Buhler, Manajemen Skill, h.153

⁴⁷ Jawwad, Menjadi Manajer, 282

³⁸ Hersey, manajemen perilaku, 5.

para pengajar. Para menaje terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar. Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala sekolah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala sekolah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga pendidik dan kependidikan dalam memproses para siswa sejak mulai dari belajar dilembaga itu sampai mereka lulus. Tekni-teknik ini pada garis besarnya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : teknik yang berkaitan dengan proes belajar mengajar dan teknik ketatausahaan.³⁹

Pada kelompok teknik pertama antara lain mencakup teknik mengatur lingkungan belajar dan media pendidikan, menyusun bahan pelajaran. Mengatur suasana kelas, membimbing siswa belajar konseling, menyusun tugas-tugas berstruktur dan mandiri, cara membuat alat ukur dan cara menilai. Sedangkan kelompok teknik ketatausahaan mencakup ketatausahaan pengajaran, kesiswaan, kepegawaian atau personalia, perlengkapan. Kemampuan tehnik disini berarti kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan agar kepala madrasah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerjasama serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Pelekasanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional.

Kepala sekolah selaku manajer berfungsi sebagai controlling, sehingga harus mampu melakukan tugas-tugas supervise manajemen artinya melakukan pengawasan dalam dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi dan kelembagaan, dan supervise pengajaran artinya melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga didik sebagai seorang guru. Karenanya tugas kepala madrasah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional yang baik kepada bawahannya.

Berdasarkan penjelasan diaatas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain : Pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunaan

³⁹ Pidarta, Manajemen Pendidikan, 231-232

kurikulum, menggunakan tehnik supervisi, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

Whitmore secara sederhana mengemukakan kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggap representative, maka tergambaranya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.⁴⁰ Maier sebagaimana yang dikutip oleh As'ad, mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.⁴¹ Kinerja adalah produk yang dihasilkan oleh seseorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria yang ditentukan pula.⁴²

Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.⁴³ Kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayaangunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, kepemimpinan yang aktif dari guru⁴⁴. Guru memiliki tanggungjawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan yaitu: guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, guru sebagai administrator kelas.⁴⁵

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.⁴⁶

⁴⁰ John Withmore, *Coaching For Performance : Seni Mengarahkan Untuk mendongkrak kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997), h. 104.

⁴¹ Mohammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty, 1995), hal. 23

⁴² Husaini Usman, *Manajemen teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009),h.489

⁴³ Rivai Viethzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011),h.309

⁴⁴ E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013),h.98

⁴⁵ Udin Syaefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Jakarta : Al Fabela, 2010),h.32

⁴⁶ Sekretariat Negara RI, Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2007, h. 2.

Menurut Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang memengaruhikinerja, yaitu:⁴⁷

a. Kemampuan.

Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

b. Motivasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

c. Dukungan yang diterima.

Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.

e. Hubungan dengan organisasi.

Dalam hal ini terkait dengan sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

⁴⁷ R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta, 2006, h. 68.

Rosdiana dalam penelitiannya membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah terbukti berhasil meningkatkan kinerja guru.⁴⁸ Perilaku pemimpin yang merencanakan hubungan yang baik antara dirinya dan pengikutnya, membangun komunikasi yang baik, prosedur kerja serta metode yang sesuai serta menunjukkan persahabatan maka perilaku ini akan menjadikan kinerja guru meingkat. Penelitian yang dilakukan Agustina juga menunjukkan bahwa karakteristik perilaku kepemimpinan kepala sekolah perlu menyesuaikan dengan kondisi sekolah yang didasarkan kepada karakteristik pendidik⁴⁹. Dyah⁵⁰ dalam penelitiannya tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah mendapatkan hasil bahwa kepala sekolah telah menjalankan perilaku kepemimpinan yang meliputi struktur memprakarsai (peran), pertimbangan (dukungan), dan kepemimpinan partisipatif telah dilakukan dengan baik. dari 3 sub dimensi perilaku kepemimpinan kepala sekolah, sub dimensi tertinggi nilai rata-ratanya adalah kepemimpinan partisipatif, sedangkan sub dimensi yang terendah nilai rata-ratanya adalah struktur memprakarsai (peran). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rudolf Kempa⁵¹ menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan keterampilan manajerial memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja guru.

C. *Perilaku Kepala Sekolah, Keterampilan Manajerial dan Kinerja Guru di SD Luqman al Hakim Surabaya*

Dari hasil kajian didapatkan bahwa perilaku kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya dalam pelaksanaan tugas keseharian terus berupaya sebaik mungkin dengan cara Membangun hubungan yang baik dengan para guru dan stafnya hal ini ditandai dengan terbangunnya komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru. Jika guru ada masalah maka kepala sekolah membuat prosedur dengan cara guru menyampaikan langsung kepada atasannya misal jika guru kelas ada masalah maka bisa menyampaikan ke Waka akademik, jika ada guru bidang studi yang mengalami kendala bisa menyampaikan ke ketua mgmp-nya. Selain itu kepala sekolah juga

⁴⁸ Rosdiana1, Prof. Dr. Murniati, M.Pd.2, Prof. Dr. Yusrizal, M.Pd.3. *Peilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pda SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrsi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syah Kuala, Volume 3, No. 2, Mei 2015 h 69-78

⁴⁹ Putri Agustina, *Karakteristik Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah di Sekolah Dasar*, Jurnal Pendidikan Karakter, No 2, Oktober 2018 h. 207-2018

⁵⁰ Dyah Maharani, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru TK*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXII NO.1 April 2015 h. 102-113

⁵¹ Rudof Kempa, *Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Taban Stres, Dan Kinerja Guru*, *Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 16, Nomor 1, Februari 2009, 22-27*

membuat prosedur kerja yang perlu dipahami dan dijalankan oleh semua elemen yang ada di sekolah.

Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya membiasakan para guru untuk membuat perencanaan dalam hal ini sebelum mulai mengajar guru harus sudah membuat perencanaan pembelajaran. Jika guru belum membuat rencana pembelajaran maka akan diberikan sanksi sesuai kesepakatan yang sudah ditentukan. Dalam rangka untuk melaksanakan tugas mengajar guru juga dianjurkan oleh Kepala Sekolah untuk melakukan inovasi dalam membuat bahan ajar dan kepala sekolah juga memberikan fasilitas bagi guru. Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya secara berkala memberikan arahan kepada guru dan staf agar senantiasa melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Membangun kesadaran guru untuk betul-betul melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab disiplin hadir mengajar dan memberikan apresiasi juga kepada guru yang berprestasi.

Kepala sekolah SD Luqman anak Hakim secara berkala juga melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan oleh dan para staf, proses monitoring dilakukan harian mingguan bulanan pertengahan semester dan akhir semester. Momentum ini juga digunakan oleh Kepala Sekolah untuk menganalisis kecenderungan dan melakukan prediksi Apa yang perlu dilakukan berikutnya untuk kemajuan sekolah. Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya dalam melaksanakan tugasnya memberikan delegasi kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas dan kewenangan yang sudah diberikan oleh Kepala Sekolah agar kegiatan-kegiatan yang berjalan di sekolah bisa terlaksana secara efektif dan juga Jika ada masalah cepat bisa tertangani.

Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya secara berkala memberikan pelatihan kepada para guru agar kompetensinya terus meningkat. Selain itu kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya juga memberikan peluang kepada gurunya untuk melakukan studi lanjut baik dalam rangka pemenuhan kualifikasi maupun peningkatan kompetensi. Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya juga tidak segan-segan memberikan apresiasi kepada gurunya yang dianggap banyak memberikan kontribusi bagi kemajuan sekolah.

Untuk keterampilan manajerial kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya hal ini tampak pada kemampuan kepala sekolah untuk memahami kompleksitas permasalahan yang dihadapi di sekolah serta kemampuan kepala sekolah untuk melakukan penyesuaian pada masing-masing wakil kepala sekolah dalam menentukan langkah-langkah operasional guna mencapai tujuan sekolah.

Kemampuan ini memungkinkan kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya bertindak Selaras dengan apa yang menjadi tujuan sekolah secara menyeluruh daripada hanya atas dasar pencapaian tujuan kelompok atau individu. Keterampilan konseptual merupakan kemampuan untuk melihat kondisi sekolah secara keseluruhan baik itu menyangkut masalah individu masalah kelompok masalah unit-unit di dalam sekolah sebagai satu kesatuan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi. Dalam hal ini kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya sudah memiliki kemampuan untuk mendiagnosa dan menganalisis masalah serta menentukan solusi yang terbaik untuk kemajuan sekolah. Dengan kemampuan keterampilan konseptual berarti kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya sudah bisa bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran untuk mengembangkan gagasan strategi sebagai kunci pemecahan masalah dari tiap-tiap hambatan sekolah. Di antara contoh yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya adalah di saat mengusung jargon sebagai sekolah para juara, beliau membangun narasi serta membuat analisa dengan membentuk tim dan melakukan pemetaan terhadap siswa-siswa yang punya potensial yang kemudian dibina dengan melibatkan komponen sekolah dan wali murid.

Sedangkan untuk keterampilan manusiawi kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya sudah memiliki kemampuan dalam berinteraksi dengan semua komponen yang ada di sekolahnya baik dengan sesama pengelola sekolah guru dan juga staf sekolah. Dalam kegiatan berinteraksi tersebut kepala sekolah SD Luqman Al Hakim sudah terampil dalam menyampaikan pesan baik secara langsung maupun tidak sehingga mudah dipahami oleh para guru. Hal ini membuat para guru di SD Luqman Al Hakim secara mandiri bisa menampilkan kinerja terbaik bahkan dalam bekerja sama pun terlihat hasil yang baik pula. Selain punya kemampuan komunikasi dalam lingkup di internal sekolah kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya juga memiliki kemampuan dalam hal membangun komunikasi dan berinteraksi dengan berbagai pihak di lingkup eksternal sekolah misalnya dengan komite sekolah dengan sesama kepala sekolah dan dengan stakeholder lainnya. Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya juga memiliki kemampuan untuk memotivasi Para stafnya sehingga semua komponen yang ada di sekolah termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik bagi sekolah. Kepala sekolah juga memberikan teladan kepada para bawahan dalam hal kedatangan maupun kedisiplinan dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga tidak segan-segan memberikan bimbingan dengan melibatkan para wakil kepala sekolah untuk penyelesaian tugas yang dilaksanakan oleh para guru.

Selain keterampilan manusiawi kepala sekolah SD Luqman Al Hakim juga sudah menerapkan keterampilan teknik hal ini bisa dilihat dari tertibnya pelaksanaan administrasi yang berlangsung di SD Luqman Al Hakim Surabaya. Mulai dari administrasi kehadiran guru terpantau dengan baik yang dibuktikan dengan adanya rekap setiap bulan yang diumumkan di papan pengumuman Selain itu pelaksanaan administrasi pembelajaran juga berjalan dengan baik termasuk pelaksanaan hasil evaluasinya juga sudah berjalan dengan baik. Dalam konteks ini juga kepala sekolah SD Luqman Al Hakim sudah punya kemampuan dalam mengatur dan menata lingkungan sekolah penataan terkait dengan media pembelajaran yang ada di sekolah sampai dengan penyusunan bahan ajarnya. Dalam hal ini juga adalah pengaturan kondisi suasana kelas di sekolah bagaimana dalam pelaksanaan pembelajaran sedapat mungkin tidak ada jam yang kosong karena akan bisa berdampak bagi kelas yang lain. Penataan sarana dan prasarana sekolah di SD Luqman Al Hakim juga sudah tertata dengan baik hal ini dapat dilihat dari rapinya kondisi kelas dan juga bersihnya kondisi di lingkungan sekolah.

D. Kesimpulan

Berdasarkan urian di atas dapat di simpulkan bahwa perilaku kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya dalam pelaksanaan tugasnya sebagai kepala sekolah sudah memberika perhatian pada pelaksaaan tugas guru sekaligus membangun hubungan yang baik dengan pengelola sekola dan para guru. Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya juga membiasakan para guru untuk membuat perencanaan sebelum guru mulai mengajar sekaligus melakukan proses monitoring dan evaluasi terkait pelaksaaan tugas guru.

Sedangkan untuk keterampilan manajerial Kepala sekolah SD Luqman Al Hakim Surabaya sudah tampak pada kemampuan kepala sekolah untuk memahami kompleksitas permasalahan yang dihadapi di sekolah serta kemampuan kepala sekolah untuk melakukan penyesuaian pada masing-masing wakil kepala sekolah dalam menentukan langkah-langkah operasional guna mencapai tujuan sekolah. Kemampuan dalam berinteraksi dengan semua komponen yang ada di sekolahnya baik dengan sesama pengelola sekolah guru dan juga staf sekolah termasuk dikalangan eksternal sekolah. Tertibnya pelaksanaan administrasi yang berlangsung di SD Luqman Al Hakim Surabaya. tertibnya pelaksanaan administrasi yang berlangsung di SD Luqman Al Hakim Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, *Strategi Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006).
- Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Renika Cipta, 1998)
- Dede Rosyada. *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, (Jakarta: Prenada Media, 2004).
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2012)
- Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Usaha Nasional, 1986).
- Dyah Maharani, *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru TK*. Jurnal Administrasi Pendidikan Vol. XXII NO.1 April 2015 h. 102-113
- E. Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013).
- Erni Trisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana 2006), h. 19
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Kelas* (Bandung: ALFABETA, 2014), h. 3
- Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan Remaja*, (Bandung: Rosda Karya, 1999), h. 13.
- Graham Vaughan and Michael Hogg, *Introduction to Social Psychology*, (Sidney: Prentice Hall, 1995).
- Hersev, Paul, Et. Al, *Managemen Of Organisation Behavior & Utilizing Human Recourses*. Third Editsun, 1997). by Prentice-Hall, Inch, Englewood (lifts. New Jersey 07832), h. 6-7
- Husaini Usman, *Manajemen teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009).
- J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group 2007).
- John Withmore, *Coaching For Performance : Seni Mengarahkan Untuk mendongkrak kinerja*, terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1997).
- Komarudin, *Manajemen Organisasi* (Bandung: Tarsito 1974).
- Lingieneeker, et. Al : *Management*, 5 edition, 1981, Published by Charles E. merril Publishing Co., A Bell & Howell Company, Columbus, Ohio.
- Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 211.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 41-43.
- Mohamad Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Pustaka Bany Quraisy, Bandung, 2004,
- Mohammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty, 1995)
- Muhammad Abdul Jawwad, *Men jadi Manajer Sukses*, (Jakarta : Gema Insani, 2004)
- Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Teras, 2013)
- Oxford University Press, *Oxford Dictionary Language Matters*, [http:// www. oxforddictionaries. com/definition/english/behaviour](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behaviour), diakses pada selasa, 16 Februari 2016 pukul 17:29 WIB.
- Patricia Buhler, *Management Skill dalam 24 Jam*. Terj., (Jakarta: Prenanda, 2007).
- Paull Hersey and Ken Blanchard, *Majemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, terj. (Jakarta: Erlangga, 1982).
- Putri Agustina, *Karakteristik Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah di Sekolah Dasar*, Jurnal endidikan Karakter, No 2, Oktober 2018 h. 207-2018
- R. Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006).

- R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, (Salemba Empat, Jakarta, 2006)
- Rivai Viethzal, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011)
- Robbins And Coneter, manager. Edisi Bhs. Indonesia (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999).
- Robbins P. Stepter, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Gramedia, 2003).
- Rosdina, Prof. Dr. Murniati, M.Pd.2, Prof. Dr. Yusrizal, M.Pd.3. *Peilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pda SD Negeri 2 Lambheu Kabupaten Aceh Besar*. Jurnal Administrsi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syah Kuala, Volume 3, No. 2, Mei 2015 h 69-78
- Rudof Kempa, *Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres, Dan Kinerja Guru*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 16, Nomor 1, Februari 2009, 22-27
- Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: bumi aksara, 1992).
- Suprapro, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB).
- Udin Syaefudin Saud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Jakarta : Al Fabet, 2010).
- Usman, Nasir (2007). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu
- W.J.S. Poerwodarminto, *Kamus Umum Babasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006).
- Wanardi, *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: Mundur Maju, 2002).