

**IMPLEMENTASI KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH
DI SMP YPPK SANTO MIKAEL MERAUKE KABUPATEN MERAUKE**

LECIA SARMENTO

Yayasan Don Bosco Keuskupan Agung Medan
Corresponding Author email: srsiscakym@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran tentang (1) Implementasi keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP YPPK Santo Mikael Merauke, (2) Implementasi keterampilan kemanusiaan kepala sekolah di SMP YPPK Santo Mikael Merauke, (3) Implementasi keterampilan teknis kepala sekolah di SMP YPPK Santo Mikael Merauke, (4) Kendala-kendala yang dialami kepala sekolah dalam mengimplementasikan keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP YPPK Santo Mikael, (5) Dampak implementasi keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP YPPK Santo Mikael Merauke. Jenis penelitian deskriptif. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif, yang mengikuti konsep yang diberikan Miles Huberman. Adapun dalam pengujian kredibilitas data dipergunakan teknik perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, dan triangulasi (Moleong dan Sugiyono). Hasil penelitian menggambarkan bahwa, (1) pemahaman keterampilan manajerial konseptual kepala sekolah sungguh dapat dirasakan manfaatnya oleh seluruh staf pendidik seperti dalam perencanaan, pergorganisasian, menentukan kebijakan, pemecahana masalah, dan pengembangan program secara efektif, (2) Implemntasi keterampilan manajerial kemanusiaan kepala sekolah menurut konsepsi anggota staf pendidik Unit SMP YPPK Santo Mikael Merauke dimengerti sebagai suatu aktivitas sekolah yang merupakan antivitas antar manusia yakni kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan staf dan pegawai lainnya, kepala sekolah dengan peserta didik, (3) Implemtasi keterampilan teknis, ini dapat dipahami oleh para peserta didik bahwa: keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu misalnya menggunakan program computer dan teknologi internet tetapi tidak menyeluruh menguasainya, (4) Terdapat kendala-kendala penghambat dan penunjang dalam implementasi keterampilan manajerial kepala sekolah belum staf pendidik bisa dan mampu menggunakan perangkat teknologi, siswa sering terlambat alasan rumah jauh dan siswa sering bolos alasan lapar karena ekonomi keluarga tidak serapan pagi, masyarakat sekitar kurang mendukung dengan cara mencoret dinding dan tembok sekolah, (5) Dampak implementasi keterampilan kepala sekolah sungguh dirasakan oleh semua pihak yang terkait dengan SMP YPPK Santo Mikael Merauke yakni: semua perangkat dibenahi secara bertahap dan semua merasa aman dan damai yakni dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

Kata kunci: Keterampilan Manajerial, kepala sekolah, SMP YPPK St. Mikael Merauke.

A. Latar Belakang

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 20015: 83). Dan seorang kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi salah satunya

adalah Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. Dan keterampilan manajerial kepala sekolah meliputi tiga hal yakni keterampilan manajerial konseptual, keterampilan manajerial kemanusiaan dan keterampilan manajerial teknis.

Hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan keterampilan manajerial konseptual adalah: memberikan dukungan pada peningkatan potensi staf, menyusun

perencanaan program, mengendalikan staf, mengarahkan staf, dan menyelesaikan konflik, sedangkan keterampilan konseptual meliputi: menyusun program dan pengambilan keputusan dan keterampilan teknis meliputi: kemampuan kepala sekolah untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus yakni: menggunakan peralatan teknologi dan memberi contoh pekerjaan kepada guru.

Dalam hal ini kepala sekolah dan seluruh staf pengajar dan tat usaha di SMP YPPK St. Mikael memungkinkan untuk mengembangkan/meningkatkan empat fungsi spesifik yaitu: proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang diharapkan pada akhir penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. mendeskripsikan implementasi keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.
- b. mendeskripsikan keterampilan kemanusiaan kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.
- c. mendeskripsikan keterampilan Teknis kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.
- d. mendeskripsikan kendala dalam mengimplementasikan keterampilan manajerial kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.
- e. mendeskripsikan dampak implementasi keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.

C. Kajian Pustaka

Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai berikut: Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu *skill* yang artinya adalah kemahiran atau kecakapan. Secara terminologis keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari management yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan management merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara

guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sehingga dari ketiga istilah ini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kemahiran atau kecakapan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer. Seiring dengan pengembangan konsep Robert L. Katz, seorang pakar manajemen bernama Paul Hersey (1990) mengembangkan tiga keterampilan manajerial yang terdiri dari keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan teknis. Masing-masing diuraikan sbb:

1. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. Keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: a). Kemampuan analisis, b). Kemampuan berpikir rasional, c). Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi d). Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan, e). Mampu mengantisipasi perintah, f). mampu menganalisa macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

2. Keterampilan Kemanusiaan

Keterampilan kemanusiaan (*human skill*) merupakan keterampilan yang berkaitan dengan bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik perorangan

maupun dalam kelompok. Keterampilan manusiawi kepala sekolah meliputi: a). kemampuan untuk memahami perilaku dan proses kerja sama, b). kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, c). Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, d). kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, e). kemampuan berperilaku yang dapat diterima.

3. Keterampilan Teknis

Keterampilan Teknik (*technical skill*) meliputi kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi. Keterampilan teknis kepala sekolah meliputi: a). menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, b). kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

Ricky W. Griffin (1997) menambahkan dua ketrampilan dasar yang perlu dimiliki oleh manajer, yaitu keterampilan manajemen waktu dan keterampilan membuat keputusan, yang diuraikan sebagai berikut: 1). keterampilan Manajemen Waktu (*Time Management*) merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang

dimilikinya secara bijaksana, 2). keterampilan Membuat Keputusan (*Decision Making Skill*) merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*).

Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan sebagai berikut: a). seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya, b). Manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik, c). Manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Bekal kemampuan dalam memahami kompetensi sebagai seorang kepala sekolah ini akan menjadi bekal dalam pelaksanaan tugas yang harus dilakukannya. Indikator keterampilan manajerial kepala

sekolah, baik keterampilan konsep, manusiawi, maupun keterampilan teknik adalah sebagai berikut :

- a) Keterampilan konsep meliputi : 1. kemampuan menganalisis, 2. kemampuan berpikir rasional, 3. ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi, 4. mampu menganalisis berbagai kejadian, 5. mampu mengantisipasi perintah, 6. mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.
- b) Keterampilan manusiawi meliputi: 1. kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, 2. kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, 3. kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, 4. kemampuan untuk menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis, 5. mampu berperilaku yang dapat diterima
- c) Keterampilan teknik meliputi :1. menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus, 2.kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

D. Metode Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di SMP YPPK St. Mikael Merauke Kabupaten

Merauke, namun untuk kelengkapan data penulis juga melakukan pencarian informasi di lingkungan lainnya seperti di Yayasan Pendidikan Persekolahan Katolik (YPPK) Keuskupan Agung Merauke. Waktu penelitian dilakukan selama 3 bulan mulai dari bulan Maret 2015 hingga Mei 2015. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah, metode penelitian yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber informasi dalam penelitian ini didapatkan dari sumber data primer dan sumber data sekunder, yaitu: Sumber data primer adalah Kepala sekolah SMP YPPK St. Mikael Merauke, Guru-guru SMP YPPK St. Mikael Merauke, Ketua Komite SMP YPPK St. Mikael Merauke, Ketua Yayasan YPPK Merauke dan Ketua Osis SMP YPPK St. Mikael Merauke. Sumber data sekunder adalah Profil SMP YPPK St. Mikael Merauke, Buku catatan rapat dewan guru dan orang tua siswa, daftar hadir guru, Rekapitulasi evaluasi periodik sekolah, baik internal (antara kepala sekolah dengan guru-guru) maupun eksternal (kepala sekolah, para guru dengan komite sekolah dan orang tua siswa), Laporan lengkap hasil supervise kepala sekolah selama 3 tahun terakhir dan Laporan Keuangan sekolah.

Metode yang dipergunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah: Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Setelah data dibaca, dipelajari, dan ditelaah, maka selanjutnya

data direduksi, disajikan, dan ditarik kesimpulan serta *verikasinya*.

E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian analisa data dan hasil penelitian, substansi uraian yang dikaji tiada lain hasil wawancara penulis dengan para tenaga pendidik, pimpinan, komite sekolah ketua Yayasan dan murid yang dilakukan pada tanggal 16 Maret 2015- 4 Mei 2015. Data dikumpulkan melalui wawancara yang dilakukan baik secara perorangan maupun secara kelompok, yang direkam, tertulis dan dengan berbagai data dokumentasi. Hasil data tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Implementasi keterampilan konseptual kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael di kabupaten Merauke.
2. Implementasi keterampilan kemanusiaan kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael di Kabupaten Merauke.
3. Implementasi keterampilan teknis kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.
4. Kendala-kendala apa yang dialami kepala sekolah dalam mengimplentasikan keterampilan manajerial di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.
5. Dampak implementasi keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengimplementasikan iklim kolah di SMP YPPK St. Mikael Kabupaten Merauke.

F. Simpulan

Kesimpulan yang didapatkan adalah sebagai berikut:

- a. Kepala sekolah telah melakukan upaya untuk meingkatkan keterampilan manajeria kepala sekolah konseptual yakni kepala sekolah dapat melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, menentukan kebijakan, pemecahan masalah, dan pengembangan program secara efektif menjadi sangat strategis, keterampilan manajerial kemanusiaan kepala sekolah antar pribadi yakni: berbicara mengenai pengetahuan perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, serta memotivasi orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasive, dan mengenai keterampilan manajerial teknik kepala sekolah adalah: meingkatkan pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan.
- b. Kendala yang ditemui dalam peningkatan ketrampilan manajerial kepala sekolah adalah kurangnya sarana prasarana pembelajaran, kurangnya minat dari guru untuk belajar perangkat pembelajaran teknologi, kurangnya informasi dari luar, kurangnya dana untuk operasional.
- c. Solusi yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan keterampilan manajerial

kepala sekolah di SMP YPPK St. Mikael Merauke adalah:

melengkapi sarana-prasarana secara bertahap sesuai dengan kebutuhan, perangkat pebelajaran baik itu buku maupun perangkat teknologi, juga perlu ada pelatihan-pelatihan bagi guru-guru dengan menghadirkan nara sumber dari luar, memperhatikan kesejahteraan guru-guru, serta menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dengan pihak-pihak terkait, dan menegakkan disiplin, terbuka, bekerja keras dan penuh kesabaran, karena segala sesuatu yang kita usahakan semuanya harus diproses, dan yang terpenting adalah sungguh-sungguh tercipta iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan dan ditanggapi dengan cara yang positif dan konstruktif. Dan iklim keterbukaan ini tercipta dengan baik jika para guru dan siswa dan pihak-pihak terkait mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan, tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan manajerial.

G. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Memperhatikan kepemimpinan yang disiplin, tegas, kekeluargaan, partisipasi, transparan dan akuntabilitas.
2. Meningkatkan kekerabatan yang meliputi: (1) menjalin hubungan kerjasama dengan para guru maupun dengan para pengurus majelis sekolah, (2) membangun semangat/memotivasi kerja guru, (3) menjalin komunikasi dengan para guru, (4) mengikutsertakan para guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, (5) menyelesaikan konflik di sekolah, (6) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, (7) menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat, dan (8) memperhatikan kesejahteraan guru.

H. Daftar Pustaka

- Depdiknas. 2009. *Bahan Pelatihan Master Trainer Calon Kepala sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.
- _____, 2004. *Keputusan Mendiknas nomor 162 tahun 2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- _____, 2009. *Bahan Pelatihan Master Trainer Calon Kepala Sekolah*. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.
- Donelly, James H., James L. Gibson, John Ivancevich. 1994. *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- Farida Sarimaya. 2008. *Sertifikasi Guru, Apa, Mengapa dan Bagaimana?* Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Hunsaker, Philip L. 2001. *Training in Management Skills*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jps>
. (diakses 2 Januari 2015)
- Jahja. Yudrik. 2011. *“Psikologi Perkembangan”* Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Journal.uny.ac.id/index.php/ipka/article/view/145. (diakses 3 Januari 2015)
- Journal.unnes.ac.id/nju/index.php/komunitas/articleview/2318, (diakses 5 Januari 2015)
- Katz, Robert.1984.*Skills of an Effective Administrator*. Harvard: Business Review, September-October.
- Lunenburg, Fred C dan Allan C.Ornstein.2000.*Educational Administration;Concepts and Practices*.USA: Wadsworth
- Luthan, Fred and Keith Davis.*Human Resource Strategy*.New York: McGraw-Hill, Inc, 1996.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Pendidikan Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- McKirchy, Karen. *Powerful Performance Appraisal*.Terjemahan Hari Wahyudi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2004.
- Mulyasa. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- _____. 2005. *Menjadi kepala sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____, 2007. *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- _____, 2006. *Menjadi Guru Profesional* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Gramedia Widisarana Indonesia.
- Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang *Kompetensi profesional kepala sekolah/madrasah*.
- Reinhartz, Judy & Don M. Beach. 2004. *Educational Leadership: Changing schools, changing roles*. USA: Pearson.
- Rothwell, Wiliam J. 1996. *Beyond Training and Development: State-of-the-Art Strategies for Enhancing Human Performance*. New York: Amacom.
- Sugiyono. 2005. *“Memahami Penelitian Kualitatif”* cetakan kesatu. Bandung: Alfabeta
- Stewart, Aileen Mitchell. 2006. *Empowering People*. Londong: Pitman Publishing.
- Stolovich, Harold D. and Erica J. Keeps. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Fransisco: Jorney-Bass Publisher.
- Swiderski, Michael. *Soft and Conceptual Skills: The Often Overlooked Components of Outdoor Leadership*. California: Cal Poly State University
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; dalam organisasi pembelajar*
- Werther, Wiliam B. Jr. and Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Yukl, Gary. 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.