

## **Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Mengelola Sumber Daya Manusia: Analisis *Conceptual Skills, Human Skills, and Technical Skills***

**Fahmi Fikri**

Manajemen Pendidikan Islam, STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau

*fahmifikri1971@gmail.com*

### **Abstract**

*The purpose of this study is to find out more about the basic skills or abilities as a group of abilities that must be possessed by the leader level, in this study is the head of the madrasah. For that, in this study, the researcher will discuss the managerial skills of the head of the madrasah in managing human resources, seen from conceptual skills, human skills and technical skills. The method used is a qualitative approach to gain a broader and deeper understanding of the managerial skills of the head of the madrasah in managing human resources. This study is qualitative descriptive so that it is easier for researchers to obtain objective data. While the data collection technique uses documentation techniques. The results of this study indicate that there are three types of managerial skills needed by a manager in managing human resources as well as the head of the madrasah, namely: conceptual skills, human skills, and technical skills. Of the three areas of skills, human skills are skills that require special attention from the heads of madrasahs, because through human skills a head of madrasah can understand the contents of the hearts, attitudes and motives of others, why other people say and behave.*

### **Keywords:**

Keterampilan Manajerial  
Kepala Madrasah  
Sumber Daya Manusia

### **Abstrak**

Adapun tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih dalam terkait keahlian atau kemampuan dasar sebagai kelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin, dalam penelitian adalah kepala madrasah. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia, dilihat dari *conceptual skill, human skill and technical skill*. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia. Penelitian ini bersifat deksriptif kualitatif sehingga memudahkan peneliti untuk memperoleh data yang objektif. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya manusia begitu juga dengan kepala madrasah yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). Dari ketiga bidang keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala madrasah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.

### **Corresponding Author:**

Fahmi Fikri  
Manajemen Pendidikan Islam  
STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau

## 1. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Dalam mewujudkan tujuan tersebut diatas, memerlukan keterlibatan konsep manajemen. Di dalam konteks pendidikan, manajemen dapat diartikan dengan istilah administrasi pendidikan yakni sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Bijani, dkk, 2024).

Manajemen dalam konteks pendidikan merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan seperti guru, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan lain sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan. Manajemen pendidikan merupakan faktor yang terpenting dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di madrasah yang keberhasilannya diukur oleh prestasi kelulusan. Kinerja seorang pegawai dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh banyak faktor, diantaranya adalah faktor peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan gejala sosial dan hasil kegiatan memimpin suatu unit kerja (organisasi) untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini sesuai definisi kepemimpinan yang menjelaskan, seperti usaha untuk masa depan dalam rangka mengarahkan orang terhadap visi misi dan memberikan inspirasi agar tujuan yang diinginkan tercapai dengan baik (Slatter, dkk, 2006).

Definisi lain yaitu yang dikemukakan oleh Gary Yuki, mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu pemberian makna terhadap suatu kegiatan yang menimbulkan kesediaan seseorang untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan. Dalam pengertian ini menekankan bahwa kepemimpinan/pemimpin memberikan pengaruh kepada orang lain, agar mereka dapat melakukan sesuatu kegiatan sesuai yang dinginkannya. Oleh karena itu sangat dibutuhkan para pemimpin madrasah memotivasi kerja karyawan untuk pencapaian produktivitas kerja sesuai dengan tujuan pengelolaan bidang pendidikan yang ditekuninya. Senada dengan hal itu, Peter F. Druker mengatakan keberhasilan pemimpin adalah mampu memilih strategi untuk dapat membuat organisasi sukses mendorong pegawai/karyawannya memiliki prestasi kerja, dan dapat tumbuh berkembang dalam menghadapi persaingan (Druker, 1996).

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen manajemen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Menurut Mulyasa, seorang kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2004). Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala madrasah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

Pada dasarnya, kepala madrasah melakukan fungsinya, diantaranya harus pembinaan kepada para karyawan, dan para guru di madrasah yang dipimpinnya karena faktor manusia faktor sentral yang menentukan seluruh gerak aktivitas suatu organisasi, walau secanggih apapun teknologi yang dipergunakan tetap faktor manusia yang menentukannya. Setiap kepala madrasah juga dituntut untuk memiliki keterampilan manajerial. Keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterampilan manajerial ini diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai manajer dalam pendidikan secara efektif. Menurut Tracey, seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo menjelaskan keahlian atau kemampuan dasar sebagai kelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin yang mencakup: *technical, human and conceptual skill (the basic and developable skills)* (Mirihan dan Sumarsih, 2021).

Sehubungan dengan itu, kepala madrasah sebagai administrator, selain sebagai manajer pendidikan, harus memiliki kompetensi yang didalamnya termasuk keterampilan dalam melaksanakan tugasnya, keterampilan yang harus dimiliki tersebut adalah keterampilan teknis (*tehnical skill*). Keterampilan teknis merupakan keterampilan teoritis kedalam tindakan-tindakan praktis, keterampilan dalam menggunakan metode, teknis, prosedur atau prakarsa melalui skill. Sedangkan keterampilan hubungan manusia (*human relation skill*) dan keterampilan konseptual skill (*conceptual skill*), adalah keterampilan taktik yang baik dalam menyelesaikan tugasnya secara sistematis.

Berdasarkan hasil analisa di atas, peneliti perlu mengetahui lebih dalam lagi terkait tiga keahlian atau kemampuan dasar sebagai kelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin, dalam penelitian adalah kepala madrasah. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai

keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia, dilihat dari *conceptual skill, human skill and technical skill*.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia, dilihat dari *conceptual skill, human skill and technical skill*. Alasan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini tidak berkenaan dengan angka-angka, tetapi mendeskripsikan secara jelas dan terperinci serta memperoleh data yang mendalam mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia (Anggito dan Setiawan, 2018).

Penelitian ini bersifat deksriptif kualitatif sehingga memudahkan peneliti untuk memperoleh data yang objektif terkait dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan teknik dokumentasi. Dengan metode dokumentasi maka akan diperoleh data mengenai teori-teori atau pembahasan penelitian, yaitu berasal dari buku, jurnal, dan karya ilmiah lainnya (Moleong, 2004). Dari itu semua, peneliti bermaksud untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia, dilihat dari *conceptual skill, human skill and technical skill*.

## 3. PEMBAHASAN

### a. Konsep Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar (Wahjosumidjo, 1999). Pemimpin juga dapat diartikan sebagai: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto (2007), mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.

Sedangkan madrasah menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi Pelajaran. Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima Pelajaran (Susanti, dkk, 2023).

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar (Sulistiyorini, 2006). Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah. Selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpaksa dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga

administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra. Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

#### **b. Sumber Daya Manusia dalam Organisasi**

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2000).

Nawawi membagi pengertian Sumber Daya Manusia menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian Sumber Daya Manusia secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian Sumber Daya Manusia dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain (Nawawi, 2003).

Menurut Veithzal Rivai Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan Perusahaan (Rivai, 2004). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di berbagai level, baik level pimpinan atau top manajer, middle manajer maupun staf atau karyawan termasuk di dalamnya investor atau pemodal.

Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi. Oleh karena itu kesulitan sumberdaya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensi dari hal ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlembaban, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna. Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Organisasi yang memiliki visi ke depan akan senantiasa memperhatikan pembinaan sumber daya manusia yang menjadi asset organisasi dalam melaksanakan program-program dalam rangka merealisasikan tujuan dan mencapai visi misi organisasi. Di samping itu tantangan dan perubahan lingkungan juga menjadi faktor yang turut mendorong pentingnya pembinaan bagi anggota organisasi. Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai salah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitif. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut.

#### **c. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah**

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Lunenburg dalam bukunya tentang *Educational Administration*, menjelaskan bahwa terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi begitu juga dengan kepala madrasah yaitu: keterampilan konseptual

(*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). Dalam referensi lain, juga disebutkan bahwa terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumberdaya manusia. Sebagaimana yang dikutip oleh Doni Juni Priansa bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan Manajerial tersebut sangat aplikatif untuk diadopsi bagi guru, ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan teknis (Priansa, 2017).

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

Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.

Keterampilan konsep juga disebut sebagai 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 (Jawwad, 2004). Kepala Sekolah memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, gagasan, demi kemajuan sekolah. Gagasan atau ide serta konsep tersebut dijabarkan dalam rencana kegiatan untuk mewujudkan. Proses penjabaran ide menjadi satu rencana kerja yang konkret disebut dengan proses perencanaan (*planning*). Oleh karena itu keterampilan konseptual juga dapat dipahami sebagai keterampilan untuk membuat perencanaan kerja (Priansa, 2017).

*Conceptual skill* adalah kemampuan untuk memahami kekompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. 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 (Trisnawati, dkk, 2006).

Dengan keterampilan konseptual berarti manajer bekerja dengan ide-ide atau pikiran-pikiran (*working with 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 itu 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 (Winardi, 2007).

Jadi, 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 (Akdon, 2006). Keterampilan konseptual ini mutlak diperlukan oleh manajer karena salah satu fungsi manajerial adalah melakukan perencanaan (Buhler, 2007). Kepala sekolah 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 pekerjaan.

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 merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga

mencapai tujuan organisasi (Irmanto dan Ridwan, 2021). 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 untuk mutu pendidikan.

Untuk memiliki kemampuan keterampilan konsep kepala sekolah 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 (Komarudin, 1974). Tidak ada konsep yang siap pakai untuk diambil begitu saja diterapkan pada lembaga, melainkan konsep itu harus diciptakan dan di kreasikan terlebih dahulu.

Muhammad Abdul Jawwad mengemukakan bahwa kemampuan pemikiran biasanya didapatkan dari pengalaman (Jawwad, 2004). Artinya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman ketika bekerja dalam angka 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 Hubungan Manusia (*Human Skills*)

Selain kemampuan konseptual kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan berkomunikasi keterampilan berhubungan dengan orang lain yang disebut dengan keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh kepala sekolah di lingkungan madrasah ataupun lingkungan diluar madrasah. Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya. Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah, meliputi; menjalin hubungan kerjasama dengan guru; menjalin komunikasi dengan guru; memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru; membangun semangat/moral kerja guru; memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi; menyelesaikan segala permasalahan di sekolah; mengikut sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusanMenyelesaikan konflik di sekolah; menghormati peraturan di sekolah; menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru. Keterampilan hubungan manusia harus dimiliki oleh guru karena aktivitas madrasah merupakan bagian dari aktivitas manusia. Perilaku kemanusiaan yang dibangun Kepala sekolah meliputi: a) menjalin hubungan dengan guru dan staf; b) menjalin hubungan kerjasama dengan guru; c) memberikan bimbingan dan bantuan bagi guru; d) membangun motivasi dan moral kerja bagi guru; e) menyelesaikan konflik di madrasah; dan f) menciptakan iklim kondusif di madrasah (Priansa, 2017).

Keterampilan hubungan manusia 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 (Pidarta, 2004). *Human Skill* juga diartikan segala hal yang berkaitan dengan sebagai individu dan hubungannya dengan oranglain dan caranya berinteraksi dengan mereka (Jawwad, 2004). Atau keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jems orang di masyarakat (Irmanto dan Ridwan, 2021). Paul Herey berpendapat bahwa "Human Skill adalah kemampuan dan kata putus (judgment) dalam bekerja dengan melauai orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif (Hersey and Blanchard, 2020).

Dalam keterampilan hubungan manusia, 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 (Jawwad, 2004). Dalam berinteraksi seorang manajer harus mempunyai keterampilan komunikasi. Komunikasi ini sangat diperlukan karena seorang manajer memerlukan pertukaran ide, fakta dan pengalaman dengan orang lain. Menurut James AF stoner yang dikutip oleh Amin Widjaja mengemukakan bahwa komunikasi adalah sebagai suatu proses agar fungsi-fungsi manajemen (merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan) dapat dilaksanakan.

Menurut laporan Perhimpunan manajemen Arnerika sebagian besar dari dua ratus manajer yang ikut serta dalam suatu survei menyetujui bahwa satu-satunya kemampuan yang paling penting bagi seorang eksekutif adalah kemampuannya bergaul baik dengan orang lain (Hersey and Blanchard, 2020). Pada lembaga pendidikan kepala madrasah sebagai top manager harus mau berinteraksi dan bekerjasama dengan baik dengan orang-orang sekitar baik intern madrasah (wakil kepala madrasah, guru, staf dan seluruh tenaga pendidik lainnya) dan juga ekstem madrasah (steak holder, komite 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 demi 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 (Pidarta, 2004).

Harus diakui bahwasannya tidak ada organisasi tanpa manusia sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui bagaimana cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang-orang. Bila manajer memperhatikan motivasi para bawahan, kemudian mengarahkan perilaku, moral kerja dan cara kerja mereka agar positif terhadap pekerjaan, maka manajer bertindak sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang berkewajiban mempengaruhi sekelompok orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tujuan itu (Pidarta, 2004). Seorang kepala madrasah dikatakan berhasil dalam memimpin jika ia memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranannya sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (Rosyada, 2004).

Tugas kepala Madrasah sebagai 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 madrasah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya sehingga seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan yang tidak bisa ditinggalkan.

Dalam hal melaksanakan manajemen manusia, setiap manajer pasti akan mengalami problem-problem, benturan-benturan atau kontlik 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 (Wanardi, 2002). Seorang manajer selain mempunyai keterampilan secara konsep, seorang manajer harus punya kecakapan hubungan dengan sesama yang baik, artinya, orang-orang harus menyukainya, dengan cara 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.

Keterampilan manajerial terhadap para guru harus 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 Teknikal (*Technical Skills*)

Keterampilan teknik adalah segala yang berkaitan dengan informasi dan kemampuan (*skill*) khusus tentang pekerjaannya (Hersey and Blanchard, 2020). Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas 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 training (Hersey and Blanchard, 2020). Keterampilan teknikal yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah. Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan pendewasaan peserta didik. Boardman dan koleganya mengemukakan bahwa Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Seorang manajer dalam keterampilan teknik harus mempunyai kemampuan administrasi (kemampuan mengelola bidang administrasi), penguasaan bahasa (untuk bergaul dan berhubungan dengan manusia). Dan penguasaan fak dalam pekerjaan yang merupakan bidang spesialisasinya (Wanardi, 2002), tentunya kepala madrasah sebagai manajer faknya adalah dibidang pendidikan. Keterampilan teknik sebagian besar perlu dikuasai oleh manajer terdepan. Sebab para manajer terdepan berhadapan langsung dengan para petugas pendidikan terutama para pengajar. Para manajer terdepan sekaligus sebagai supervisor, yang berkewajiban membina dan mengontrol kerja para pengajar (Pidarta, 2004). Manajer terdepan dalam suatu lembaga pendidikan tentunya adalah kepala madrasah.

Agar dapat membimbing dan mengontrol secara betul maka manajer (kepala madrasah) perlu paham akan teknik-teknik yang dipakai para tenaga 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 (Pidarta, 2004). 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. Pelaksanaan yang baik harus diimplementasikan secara sungguh-sungguh dan professional. Kepala madrasah 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 professional yang baik kepada bawahannya. Berdasarkan penjelasan di atas dapat digaris bawahi bahwa keterampilan tehnik diperoleh kepala sekolah antara lain: pengetahuan leading pengelolaan kelas, penggunaan kurikulum, penggunaan tehnik supervisi, perbaikan mutu, mengetahui tentang administrasi, sarana prasarana dan keuangan.

Ricky W. Griffin sebagai mana dikutip Donni Juni Priansa menambahkan dua keterampilan dasar menejerial lainnya yang perlu dimiliki oleh Manajer, adalah: *pertama*, keterampilan manajemen waktu (*time management*), yaitu keterampilan yang menunjuk pada kemampuan guru untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Guru harus memahami bahwa setiap menit waktu yang terbuang sangat merugikan madrasah. Waktu merupakan aset berharga dan menyia-nyaiakan berarti membuang dan mengurangi produktifitas kerjanya bagi madrasah. *Kedua*, keterampilan membuat keputusan (*decision making skil*), yaitu kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan penting bagi kepala sekolah. Griffin melakukan tiga langkah yang dapat dilakukan Kepala Sekolah dalam membuat keputusan, yaitu: 1) mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya; 2) Mengevaluasi setiap alternatif yang dianggap sangat baik; 3) Mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar teteap berada dijalur yang benar dan tepat (Priansa, 2017).

Keahlian yang sangat diperlukan oleh seorang pemimpin salah satunya ialah keahlian manajerial. Keahlian manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala madrasah atau kepala madrasah yang andal mungkin memerlukan sejumlah keahlian yang spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keahlian spesifik tersebut akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan secara efektif dan efisien (Ismiati, dkk, 2021). Adapun ciri khas Manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila Manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun Manajerial. Sedangkan dalam hubungannya dengan kualitas kepemimpinan Manajer mengemukakan, kunci dari kualitas kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan yang memiliki paling tidak 8 sampai dengan 9 dari 25 kualitas kepemimpinan yang terbaik. Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan "status quo" dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya. Beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain, memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan



yang luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

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 madrasah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah 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.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, disimpulkan bahwa kepala madrasah harus memiliki keterampilan manajerial dalam mengelola sumber daya manusia. Beberapa aspek yang berkaitan dengan keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala madrasah adalah *conceptual skill* (keterampilan konseptual), *human skill* (keterampilan hubungan manusia), dan *technical skill* (keterampilan teknik). Keterampilan manajerial tersebut dijadikan sebagai keahlian atau kemampuan dasar tingkat kepemimpinan. Adapun yang dimaksud dengan *conceptual skill* atau keterampilan konseptual adalah kemampuan pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan. Sedangkan *human skill* atau keterampilan hubungan manusia menunjukkan keterampilan dengan orang atau manusia. *Human skill* yaitu kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif dengan anggota kelompok yang dipimpinnya. Begitu juga dengan *technical skill* atau keterampilan teknik yaitu kecakapan spesifik tentang proses, prosedur, atau teknik-teknik yang merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal yang khusus.

#### REFERENSI

- Akdon. (2006). *Strategi Management For Education Management*, Bandung: Alfabeta
- Anggito, A., Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: CV Jejak Publisher.
- Bijani, Hilda Ladan, Esra Nurliana Siregar, Zahra Mutia, Miftahur Rizqa. (2024). "Urgensi Administrasi Pendidikan Bagi Peningkatan Mutu Pendidikan", *PANDU: Jurnal Pendidikan Anak dan Pendidikan Umum* 2(2), 1-15. <https://doi.org/10.59966/pandu.v2i2.925>
- Buhler, Patricia. (2007). *Management Skill dalam 24 Jam*. Jakarta: Prenada.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (1988). *KBBI*, Jakarta: Perum Balai Pustaka.
- Druker, Peter F. (1996). *The Leader of The Future*, San Fransisco: First Edition, Jossey-Bass Publishers.
- Hasibuan, Sayuti. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Non Sekuler*, Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Hersey, Paull and Ken Blanchard. (2020). *Majemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, UK: Princeton.
- Irmanto, Andri dan Muannif Ridwan. (2021). "Analisis Tentang Pentingnya Rencana Strategis Organisasi", *JIPM: Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin* 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.58707/jipm.v1i1.68>
- Jawwad, Muhammad Abdul. (2004). *Menjadi Manajer Sukses*, Jakarta: Gema Insani.
- Komarudin. (1974). *Manajemen Organisasi*, Bandung: Tarsito.
- Mirihan dan Sumarsih. (2021). "Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah", *Manaher Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana* 15(2), 43-52. <https://doi.org/10.33369/mapen.v15i2.17271>
- Moleong, L. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa. E. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- N. Ismiati, Z. Mustakim, S. Zuhri, U. Mahmudah, "Pengaruh Kepemimpinan Guru dan Keterampilan Manajemen Kelas Terhadap Perilaku belajar Siswa di SDI Islam 01 YMI Wonogiri", *IBTIDA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 1(2), 2021, 60-72. <https://doi.org/10.33507/ibtida.v1i2.322>
- Nawawi, Hadari. (2003). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pidarta, Made. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rinika Cipta.
- Priansa, Donni Juni. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Professional. Konsep, Peran Strategis, dan Pengembangannya*, CV. Pustaka Setia, Bandung.
- Purwanto, Ngalim. (2007). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

- Rosyada, Dede. (2004). *Paradigm Pendidikan Demokratis Sebuah Pelibatan Masyarakat Dalam Menyelenggarakan Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media.
- Slatter, Stuart, David Lovett and Laura Barlow, (2006). *Leading Corporate Turnaround*, England: John Welly & Sons Ltd.
- Sulistiyorini. (2006). *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya: Elkaf.
- Susanti, F., Wulansari, I., Harahap, E. K., Hamengkubowono. (2023). "Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah", *KHARISMA: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i1.12>
- Trisnawati, Erni, Sule Kurniawan Saefullah. (2006). *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wanardi. (2002). *Sejarah Perkembangan Pemikiran Dalam Bidang Manajemen*, Bandung: Mundur Maju.
- Winardi, J. (2007). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana Predana Media Group.