

BAB II
KECERDASAN EMOSIONAL
DAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Kecerdasan Emosional

1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali dilontarkan dan secara resmi didefinisikan oleh dua orang ahli psikologi, yaitu John (Jack) Mayer dari Universitas New Hampshire dan Peter Salovey dari Universitas Yale pada tahun 1990, untuk menerangkan jenis-jenis kualitas emosi yang dianggap penting untuk mencapai keberhasilan. Jenis-jenis kualitas emosi yang dimaksud antara lain: (a) empati, (b) mengungkapkan dan memahami perasaan, (c) mengendalikan amarah, (d) kemampuan kemandirian, (e) kemampuan menyesuaikan diri, (f) diskusi, (g) kemampuan memecahkan masalah antarpribadi, (h) ketekunan, (i) kesetiakawanan, (j) keramahan, dan (k) sikap hormat (Saphiro, 1998: 9).

Menurut Reuven Bar-On, seperti dikutip oleh Stein dan Haward (2003: 30), kecerdasan emosional adalah serangkaian kemampuan, kompetensi dan kecakapan nonkognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Selanjutnya mengutip pendapat Salovey dan Mayer, Stein menjelaskan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya, dan

mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Menurut Salovey dan Mayer (2004: 13), *emotional intelligence* atau yang biasa dikenal dengan kecerdasan emosi adalah:

“The ability to perceive accurately, appraise, and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate emotions to promote emotional and intellectual growth”.

Maksudnya: kemampuan individu untuk mengenali, menggunakan dan mengekspresikan emosi; kemampuan individu untuk mengikutsertakan emosi sehingga memudahkan dalam melakukan proses berpikir; kemampuan individu untuk memahami emosi dan pengetahuan mengenai emosi; serta kemampuan individu dalam meregulasi emosi untuk mengembangkan emosi dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Berdasarkan definisi tersebut, Salovey dan Mayer (2004: 14) membagi *emotional intelligence* kedalam 4 (empat) cabang, yaitu: (1) Persepsi Emosi (*Emotional Perception*), (2) Integrasi Emosi (*Emotional Integration*), (3) Pemahaman Emosi (*Emotional Understanding*), dan (4) Pengaturan Emosi (*Emotional Management*).

Gardner (1983: 74) mengatakan bahwa tidak hanya satu jenis kecerdasan yang monolitik yang penting untuk meraih sukses dalam kehidupan, melainkan ada spektrum kecerdasan yang lebar dengan tujuh varietas utama yaitu linguistik, matematika/logika, spasial, kinestetik, musik, interpersonal dan intrapersonal. Kecerdasan ini dinamakan oleh Gardner

sebagai kecerdasan pribadi yang oleh Daniel Goleman (2000: 50) disebut sebagai kecerdasan emosional.

Lebih lanjut menurut Gardner (1983: 77) yang juga terdapat dalam Goleman (2000: 52) bahwa kecerdasan pribadi terdiri dari: (a) *kecerdasan antar pribadi*, yaitu kemampuan untuk memahami orang lain, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja bahu membahu dengan kecerdasan, (b) *kecerdasan intra pribadi*, yaitu kemampuan korelatif yang terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan modal tersebut sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif

Berdasarkan kecerdasan yang dinyatakan oleh Gardner tersebut, Salovey dalam Goleman (2000: 57) memilih kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal untuk dijadikan sebagai dasar untuk mengungkap kecerdasan emosional pada diri individu. Menurutnya kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan untuk membina hubungan (kerjasama) dengan orang lain.

Adapun menurut Goleman (2000: 512) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligensi*), menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and*

its expression) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Satu maksud dengan pengertian tersebut, Suharsono (2004: 108) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengetahui diri sendiri yaitu mengetahui potensi-potensi dan kemampuan yang dimiliki, mengetahui kelemahan-kelemahan perasaan dan emosi. Mengetahui hal tersebut seseorang dapat mendayagunakan, mengekspresikan dan mengkomunikasikan dengan orang lain. Lebih lanjut Suharsono menambahkan pula kemampuan untuk mengetahui visi dan tujuan hidup secara substansial merupakan bagian dari kecerdasan emosional. Agustian (2005b: 144) menyamakan kecerdasan emosional di sini dengan akhlak dalam Islam seperti yang diajarkan Rasulullah SAW.

Dari beberapa pemahaman di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosional dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang dalam memahami kehidupannya emosinya, mengatur dan mengelola keselarasan dan cara pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

2. Dimensi Kecerdasan Emosional

Dimensi-dimensi *emotional intelligence* menurut Salovey dan Sluyter (1997: 34) lebih dikenal dengan sebutan *four branch model of emotional intelligence*. Keempat cabang tersebut disusun mulai dari kemampuan menggunakan proses psikologi paling dasar hingga yang kompleks (yang

membutuhkan penggabungan dari beberapa proses psikologi). Dibawah ini akan dipaparkan penjelasan mengenai keempat cabang tersebut, yaitu :

a. Persepsi Emosi (*Emotional Perception*)

“The ability to accurately recognize how you and those around you are feelings”. Kemampuan individu untuk mengenali emosi, baik yang dirasakan oleh diri sendiri maupun oleh orang lain.

Cabang pertama dari *emotional intelligence* dititikberatkan pada persepsi emosi, yaitu kemampuan individu untuk mengidentifikasi emosi secara akurat. Sejak bayi sampai dengan awal masa kanak-kanak, anak mulai belajar untuk mengidentifikasi serta membedakan emosi yang dirasakan oleh diri sendiri dan orang lain. Pada awalnya, bayi akan belajar untuk membedakan emosi berdasarkan ekspresi wajah yang ditampilkan, kemudian memberikan respon terhadap reaksi tersebut. Semakin besar akan semakin akurat dalam mengidentifikasi sensasi tubuh yang dirasakan, baik sensasi yang dirasakan oleh diri sendiri maupun sensasi yang terjadi di lingkungan sekitarnya.

Perasaan dapat dikenali tidak hanya didalam diri sendiri, melainkan juga pada orang lain atau objek lain. Pada perkembangannya, anak mulai memberikan atribut mengenai perasaan pada benda hidup maupun benda mati. Imajinasi ini akan membantu anak untuk menggeneralisasi perasaan yang dirasakan oleh diri sendiri pada orang lain. Seorang anak akan menggunakan pengalamannya pada saat merasakan sensasi tertentu dalam mengenali sensasi yang dirasakan oleh orang lain.

Lebih lanjut, kemampuan individu dalam memahami emosi yang dirasakan akan sampai pada tahap kemampuan mengekspresikan perasaan secara akurat dan mengekspresikan kebutuhan yang mengitari perasaan-perasaan tersebut. Kemampuan individu juga sensitif terhadap ekspresi emosi yang tidak sesuai atau yang dimanipulasi, karena individu dengan *emotional intelligence* yang baik memahami ekspresi dan manifestasi dari emosi.

b. Integrasi Emosi (*Emotional Integration*)

“The ability to generate emotions and to use emotions in cognitive tasks such as problem solving and creativity”. Kemampuan individu dalam memanfaatkan sensasi emosi yang dirasakan untuk menghadapi masalah-masalah yang berkenaan dengan sistem kognisi.

Cabang kedua dari *emotional intelligence* adalah integrasi emosi yang menitikberatkan peran emosi dalam menghadapi masalah yang berkenaan dengan sistem kognisi. Emosi bertindak sebagai suatu sistem yang memberikan tanda atau sinyal-sinyal tertentu sejak lahir. Semakin matang, sinyal-sinyal tersebut mulai dapat dimanfaatkan dalam aktivitas kognisi yaitu dengan cara mengarahkan perhatian individu pada hal-hal yang penting.

Kontribusi emosi yang kedua dalam melakukan aktivitas kognisi adalah dengan “menempatkan” emosi pada suatu hal sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami. Individu akan mencoba untuk menempatkan dirinya pada posisi orang lain yang merasakan sensasi emosi tertentu dan

mencoba untuk merasakan emosi tersebut pada dirinya sendiri ketika dimintai pendapat mengenai emosi yang dirasakan oleh suatu karakter pada sebuah cerita atau pada saat diminta untuk menentukan emosi yang dirasakan oleh orang lain.

Pada perkembangannya, kemampuan untuk memanfaatkan sensasi emosi yang dirasakan akan disertai dengan perencanaan, serta mampu untuk membuat antisipasi pada saat memasuki sekolah baru. Dengan kata lain, terdapat sebuah proses dimana emosi dapat dihasilkan, dirasakan, dimanipulasi, serta diuji sehingga emosi tersebut dapat lebih mudah untuk dipahami. Semakin akurat individu merasakan sensasi emosi dan semakin realistis proses tersebut terjadi, individu akan semakin terbantu untuk melakukan pilihan-pilihan dalam kehidupan.

Perputaran *mood* yang dirasakan individu dapat merubah cara pandang individu sehingga mendorong individu untuk melihat suatu hal dari berbagai sudut pandang. Lebih lanjut, individu akan mampu untuk memahami bahwa perbedaan pemikiran serta tingkah laku yang ditampilkan disebabkan oleh jenis *mood* yang berbeda-beda.

c. Pemahaman Emosi (*Emotional Understanding*)

“The ability to understand complex emotions and emotional “chains”, how emotions transition from one stage to another”. Kemampuan individu untuk memahami emosi yang dirasakan dan dapat menggunakan pengetahuan mengenai emosi yang dirasakan untuk mengetahui bagaimana penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.

Cabang ketiga dari *emotional intelligence* adalah pemahaman emosi yang menitikberatkan pada kemampuan individu untuk memahami emosi yang dirasakan serta bagaimana penerapannya didalam kehidupan sehari-hari. Setelah individu menyadari emosi yang dirasakan, mulai untuk memberi nama dan menyadari hubungan yang terjadi diantara emosi-emosi yang telah diberi nama.

Kemampuan yang paling mendasar dari cabang ini adalah individu mampu untuk memberi nama pada emosi yang sedang dirasakan serta menyadari persamaan serta perbedaan yang mendasari terjadinya emosi tersebut. Mulai memahami perbedaan dan persamaan antara suka dan cinta, antara gangguan (*annoyance*) dan marah, dan lain sebagainya. Secara bersamaan, individu juga belajar untuk memahami emosi yang dirasakan pada saat berinteraksi dengan orang lain.

Orang tua mengajarkan anak mengenai hubungan antara emosi dengan suatu situasi tertentu. Misalnya orang tua mengajarkan hubungan antara rasa sedih dan kehilangan dengan cara membantu anak untuk menyadari bahwa perasaan sedih karena teman dekatnya tidak mau berteman dengannya lagi.

Pengetahuan mengenai emosi yang dirasakan dimulai sejak masa kanak-kanak dan akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu, dimana individu akan semakin memahami arti dari emosi-emosi tersebut. Semakin berkembang, individu mulai menyadari adanya emosi yang kompleks dan kontradiktif pada beberapa situasi tertentu. Anak belajar

bahwa mungkin saja merasa benci dan cinta pada satu orang yang sama. Kombinasi atau percampuran antara beberapa emosi mulai terbentuk. Misalnya, perasaan kagum terkadang dilihat sebagai kombinasi antara rasa takut dan terkejut.

Emosi biasanya terbentuk seperti rangkaian rantai yang berpola; misalnya rasa marah akan diikuti dengan perilaku marah-marah yang diekspresikan, kemudian akan diikuti dengan rasa puas atau perasaan bersalah, tergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Individu memiliki alasan tersendiri pada saat menampilkan suatu urutan emosi. Misalnya, individu yang merasa tidak dicintai cenderung untuk menolak perhatian dari orang lain karena nantinya takut untuk disakiti.

Pemikiran atau pertimbangan mengenai urutan emosi atau perasaan yang akan ditampilkan dalam hubungan interpersonal merupakan inti dari *emotional intelligence*.

d. Pengaturan Emosi (*Emotional Management*)

“The ability which allows you to intelligently integrate the data of emotions in your self and in others in order to devise effective strategies that help you achieve positive outcomes”. Kemampuan individu dalam memadukan data-data mengenai emosi yang dirasakan oleh diri sendiri maupun orang lain untuk menentukan tingkah laku yang paling efektif yang akan ditampilkan pada saat berinteraksi dengan orang lain.

Cabang keempat dari *emotional intelligence* adalah pengaturan emosi yang menitikberatkan pada kemampuan individu dalam meregulasi

emosi yang dirasakan. Individu diharapkan terbuka dan memiliki toleransi pada reaksi emosi yang timbul, baik reaksi emosi yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Hal ini dapat menjadi pembelajaran untuk dapat melakukan regulasi emosi ketika merasakan sensasi emosi yang sama dalam suatu situasi tertentu. Pada pertumbuhannya, orang tua mengajarkan anak untuk tidak mengekspresikan perasaan tertentu, misalnya mengajarkan anak untuk tetap dapat tersenyum di depan umum ketika merasa sedih, mengajarkan anak untuk pergi ke kamar ketika merasa marah. Anak akan menginternalisasikan pembagian antara perasaan dan tindakan. Anak mulai belajar bahwa emosi dapat dipisahkan dari tingkah laku.

Orang tua juga mulai untuk mengajarkan anak mengenai strategi yang dapat digunakan untuk mengontrol suatu reaksi emosi. Misalnya dengan meminta anak untuk menghitung sampai 10 ketika merasa marah. Hal ini akan membantu individu untuk dapat menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tuntutan lingkungan meskipun merasakan sensasi emosi yang tidak menyenangkan.

Semakin matang, individu akan semakin mampu untuk meregulasi emosi yang dirasakan. Mulai dapat memilah seberapa besar atensi yang harus diberikan pada *mood* tertentu yang dirasakan dan diketahui dengan jelas bagaimana *mood* tersebut mempengaruhi dirinya dalam berinteraksi di lingkungan sosial.

Regulasi tetap menjadi perhatian meskipun individu mencoba untuk meningkatkan *mood* yang buruk, meminimalisir *mood* yang baik, atau mencoba untuk tidak merasakan *mood* itu sama sekali. Dengan demikian, pengaturan emosi individu dikatakan optimal bila mampu untuk mengatur dan memahami emosi yang dirasakan tanpa perlu membesar-besarkan atau meminimalisir kepentingannya.

3. Ciri-ciri dan Karakteristik Kecerdasan Emosional

Seperti telah disebutkan di muka tentang makna kecerdasan emosional, Goleman (2000: 64) mengemukakan ciri-ciri kecerdasan emosional dari Salovey yang dikembangkan dari konsep kecerdasan pribadi Gardner dalam lima wilayah utama, yaitu:

a. Mengenal emosi diri

Mengenal emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Menurut Mayer (Goleman, 2000: 64) kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

b. Mengelola emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan agar tetap terkendali merupakan kunci menuju keselarasan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampaui lama akan mengoyak kestabilan individu (Goleman, 2000: 77). Kemampuan mengelola emosi ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

c. Memotivasi diri sendiri

Motivasi dalam diri individu, yang berupa ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan, mengendalikan dorongan hati, serta perasaan yang positif, berupa antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri merupakan modal bagi individu untuk meraih prestasi.

d. Mengenali emosi orang lain

Menurut Goleman (2000: 57) kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain.

Rosenthal dalam penelitiannya menunjukkan bahwa orang-orang yang mampu membaca perasaan dan isyarat non verbal lebih mampu menyesuaikan diri secara emosional, lebih populer, lebih mudah bergaul, dan lebih peka (Goleman, 2000: 136). Nowicki, ahli psikologi menjelaskan bahwa anak-anak yang tidak mampu membaca atau mengungkapkan emosi dengan baik akan terus menerus merasa frustrasi (Goleman, 2000: 172). Seseorang yang mampu membaca emosi orang lain juga memiliki kesadaran

diri yang tinggi. Semakin mampu terbuka pada emosinya sendiri, mampu mengenal dan mengakui emosinya sendiri, maka orang tersebut mempunyai kemampuan untuk membaca perasaan orang lain.

e. Membina hubungan

Membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi (Goleman, 2000: 59). Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan.

Orang-orang yang hebat dalam keterampilan membina hubungan ini akan sukses dalam bidang apapun. Orang berhasil dalam pergaulan karena mampu berkomunikasi dengan lancar pada orang lain. Orang-orang ini populer dalam lingkungannya dan menjadi teman yang menyenangkan karena kemampuannya berkomunikasi (Goleman, 2000: 59). Ramah tamah, baik hati, hormat dan disukai orang lain dapat dijadikan petunjuk positif bagaimana siswa, mampu membina hubungan dengan orang lain. Sejauhmana kepribadian siswa berkembang dilihat dari banyaknya hubungan interpersonal yang dilakukannya.

Kelima karakteristik kecerdasan emosional yang dipaparkan oleh Goleman tersebut dijelaskan secara rinci oleh Baharuddin, dkk. (2008: 158) sebagai berikut:

- a. Kesadaran diri (*self-awareness*), yaitu mengetahui apa yang dirasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan diri sendiri, memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. Unsur-unsur kesadaran diri dimaksud terdiri dari:
 - 1) Kesadaran emosi (*emotional awareness*); yaitu mengenali emosi sendiri dan efeknya;
 - 2) Penilaian diri secara teliti (*accurate self-awareness*); yaitu mengetahui kekuatan dan batas-batas diri sendiri;
 - 3) Percaya diri (*self-confidence*); yaitu keyakinan tentang harga diri dan kemampuan sendiri.

- b. Pengaturan diri (*self-regulation*), yaitu menangani emosi diri sedemikian rupa sehingga berdampak positif pada pelaksanaan tugas; peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum mencapai suatu sasaran; mampu segera pulih kembali dari tekanan emosi. Unsur-unsur *self-regulation* dimaksud meliputi :
- 1) Kendali diri (*self-control*)
 - 2) Sifat dapat dipercaya (*trustworthiness*); memelihara norma kejujuran dan integritas
 - 3) Kehati-hatian (*conscientiousness*); bertanggung jawab atas kinerja pribadi;
 - 4) Adaptabilitas (*adaptability*); keluwesan dalam menghadapi perubahan
 - 5) Inovasi (*innovation*); mudah menerima dan terbuka terhadap gagasan, pendekatan, dan informasi-informasi baru
- c. Motivasi (*motivation*); menggunakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran, membantu mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, serta bertahan untuk menghadapi kegagalan dan frustrasi. Unsur-unsur motivasi terdiri dari :
- 1) Dorongan berprestasi (*achievement drive*); dorongan untuk menjadi yang lebih baik, atau memenuhi standar keberhasilan
 - 2) Komitmen (*commitment*); menyesuaikan diri dengan sasaran kelompok atau lembaga
 - 3) Inisiatif (*initiative*); kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan
 - 4) Optimisme (*optimism*); kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendati ada halangan dan kegagalan
- d. Empati (*empathy*); merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menselaraskan diri dengan bermacam-macam orang. Unsur-unsur empati meliputi :
- 1) memahami orang lain (*understanding others*); mengindra perasaan dan perspektif orang lain dan menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan mereka,

- 2) Mengembangkan orang lain (*developing others*); merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka,
 - 3) Orientasi pelayanan (*service orientation*); mengantisipasi, mengenali, dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan,
 - 4) Memanfaatkan keragaman (*leveraging diversity*), menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang.
 - 5) Kesadaran politis (*political awarness*), mampu membaca arus-arus emisi sebuah kelompok dan hubungannya dengan perasaan.
- e. Keterampilan sosial (*socisl skill*); menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, serta untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim. Unsur-unsur *social skill* tersebut meliputi :
- 1) Pengaruh (*influence*); memiliki taktik untuk melakukan persuasi,
 - 2) Komunikasi (*communication*); mengirimkan pesan yang jelas dan meyakinkan,
 - 3) Manajemen konflik (*conflict management*); negosiasi dan pemecahan silang pendapat,
 - 4) Kepemimpinan (*leadership*); membangkitkan inspirasi dan memandu kelompok dan orang lain,
 - 5) Katalisator perubahan (*change catalyst*); memulai dan mengelola usaha,
 - 6) Membangun hubungan (*building bonds*); menumbuhkan hubungan yang bermanfaat,
 - 7) Kolaborasi dan kooperasi (*collaboration and cooperation*); kerjasama dengan orang lain demi tujuan bersama, dan
 - 8) Kemampuan tim (*team capabilities*); menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator bagi seseorang yang memiliki kecerdasan emosional adalah adanya lima kemampuan yang melekat pada dirinya yaitu; kemampuan mengenali emosi diri, kemampuan mengelola emosi, kemampuan memotivasi diri sendiri, kemampuan mengenali emosi orang lain (empati) dan kemampuan dalam bekerjasama dan membina hubungan dengan orang lain.

4. Hal-hal yang Berpengaruh terhadap Kecerdasan Emosional

Seperti telah disebutkan di depan bahwa, karakteristik kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali emosi, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain dan membangun hubungan dengan orang lain, hal ini menunjukkan bahwa sesungguhnya kecerdasan emosional lebih merupakan keterampilan (*skill*) daripada potensi seperti dalam konsep inteligensi, yang berarti bahwa kecerdasan emosional dapat dipelajari atau diajarkan. Dengan demikian menunjukkan bahwa faktor lingkungan lebih berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan EQ seseorang dibandingkan faktor bawaan.

Anan dan Barnett dalam Satiadarma (2003: 34) menjelaskan bahwa dukungan sosial berperan dalam membentuk serta mengembangkan perilaku seseorang di dalam masyarakat. Hasil kajian Anan dan Barnett terhadap 56 anak-anak keluarga *African-American* dari kalangan sosial ekonomi lemah menunjukkan bahwa mereka yang memperoleh kedekatan sosial (*social attachment*) lebih baik, misalnya orang tua memberikan kasih sayang yang cukup, lebih bersifat proaktif dalam berbagai aktivitas sosial. Sedangkan mereka

yang kurang memperoleh kedekatan sosial, seperti jarang berkomunikasi dengan orang tua, lebih bersifat agresif dalam berinteraksi sosial.

Selanjutnya Anan dan Barnett dalam Satiadarma (2003: 35) juga menyebutkan bahwa dukungan sosial yang dirasakan individu menjembatani kedekatan sosial dan penyesuaian diri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dukungan sosial dari orang tua atau lingkungan sekitar memberikan peran yang besar dalam pembentukan kecerdasan emosional individu. Seseorang yang memperoleh dukungan sosial yang cukup dari orang tua atau lingkungan sekitarnya akan lebih mampu mengelola emosinya, mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan sosial serta tantangan hidup yang harus mereka hadapi. Sebaliknya mereka yang kurang memperoleh dukungan sosial yang cukup dari orang tua maupun lingkungan sekitarnya, seperti kurangnya perhatian dan kasih sayang, mereka akan cenderung mengalami kesulitan dalam mengelola emosinya dan akibatnya mereka juga akan mengalami banyak kesulitan dalam mengembangkan interaksinya.

5. Pergeseran Daya Manusia

Menurut John Amos Comenius dalam Rohiat (2008: 26) manusia mempunyai tiga komponen jiwa yang mengarahkan aktivitas jiwa. Tiga komponen tersebut meliputi saraf pertumbuhan, perasaan, dan intelektual. Oleh karena itu manusia dikatakan mempunyai tiga sifat dasar, yaitu: (1) sifat biologis yang membuat manusia tumbuh secara alami dengan prinsip-prinsip biologis dengan menggunakan lingkungannya, (2) sifat hewani, yaitu adanya perasaan-perasaan hakiki. Manusia mengalami desakan-desakan internal untuk

mencari keseimbangan hidup. Melalui peralatan inderanya, manusia menjadi sadar dan menuruti keinginan dan selernya, (3) sifat intelek, dengan sifat ini manusia mampu menemukan benar atau salahnya sesuatu, yaitu sifat yang mampu membedakan baik dan buruknya objek serta dapat mengarahkan keinginan dan emosinya. Sifat intelek manusia inilah yang membedakan manusia dari makhluk lain.

Berdasarkan observasi dan introspeksi, Plato (428-348 SM) dalam Rohiat (2008: 26) mengungkapkan bahwa jiwa manusia terdiri atas tiga kekuatan, yaitu: (1) akal sebagai kekuatan terpenting dari jiwa manusia. Plato menyatakan, akal adalah bagian dari jiwa manusia yang merupakan kekuatan untuk menemukan kebenaran dan kesalahan. Manusia dengan akal dapat menggerakkan aktivitas jasmani dan kejiwaannya sehingga manusia mampu memperoleh kehidupan yang lebih sejahtera; (2) sepirit sebagai kekuatan penggerak kehidupan pribadi manusia. Sepirit adalah kekuatan untuk menjalankan gagasan-gagasan yang telah diputuskan oleh akal melalui memilih berbagai alternatif gagasan; (3) nafsu sebagai stimulus gerakan fisis (*physical property*) dan kejiwaan yang merupakan kekuatan paling komplis dalam diri manusia. Nafsu terbentuk dari segenap keinginan dan selera yang berhubungan dengan fungsi-fungsi jasmaniyah. Di sini Plato membedakan antara keinginan-keinginan yang berguna dan konstruktif serta keinginan-keinginan yang tidak berguna dan merugikan.

Hakekat daya yang ada pada diri manusia, pada dasarnya dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan. Nilai suatu perbuatan diperhatikan

dari sudut daya atau kekuatan yang mengolah dan memberikan putusan atau pilihannya. Akal dengan kecerdasan yang disebut IQ merupakan sanjungan dalam meraih berbagai keberhasilan pada dekade yang lalu, tetapi saat ini kesadaran emosi bukan didapat dari hasil renungan intelek yang jarang digunakan melainkan dari hati manusia yang merupakan sumber energi.

Cooper dan Sawaf (1998: 41) mengemukakan: *"Student also reveal that emotional are an essential activating energy for ethical values such as trust, integrity, empathy, resilience, and credibility, and for social capital, which represent your ability to build and sustain trusting, profitable business relationship"*. Penelitian dibidang kepemimpinan, psikologi, sosiologi, antropologi, administrasi perusahaan, administrasi Negara, dan pendidikan telah memberikan sumbangan terhadap masalah kepemimpinan.

Menurut Soemanto dan Soetopo (1982: 28) bahwa penelitian dibidang kepemimpinan memberikan sumbangan terhadap dua hal, yaitu (a) perubahan tingkah laku manusia yang merupakan manivestasi dari perubahan-perubahan konsepsi, pengertian, pandangan, nilai-nilai, keyakinan, motivasi, kebiasaan, dan keterampilan; (b) perubahan institusional yaitu perubahan tindakan-tindakan yang terjadi karena adanya kerjasama antara individu-individu yang berbentuk pengelompokan, pengoordinasian, pengorganisasian, perencanaan, dan pengaturan kembali.

Berlawanan dengan cara berfikir konvensional, emosi tidak lagi dianggap sebagai penghambat dalam hidup, melainkan sebagai sumber kecerdasan, kepekaan, kedermawanan, bahkan kebajikan. Emosi tidak

bertentangan dengan pertimbangan penalaran yang baik; sebaliknya, emosi dapat mengilhami dan menghidupkan pertimbangan dan penalaran yang baik.

Cooper dan Sawaf (1998: 15) membandingkan antara makna dari emosi secara konvensional dan makna *high performance* seperti terlihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Conventional V.S. High Performance Meaning

EMOTIONS	
Conventional	High performance
Sign of weakness	Sign of strength
No place in business	Essential in business
Avoid emotions	Emotion trickier learning
Confuse	Explicate (clarify)
Table them	Integrate them
Avoid emotional people	Seek out emotional people
Pay attention only to thoughts of	Listen for the emotion in
Use of none motional words	Use of emotional word

Sumber: Cooper and Sawaf, (1998: 15)

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa emosi pada pemikiran konvensional bersifat monoton dan tidak memiliki ruang untuk ranah lain seperti ranah bisnis, tetapi pada high performance emosi lebih fleksibel dan dapat berdaya guna pada semua ranah, termasuk bermanfaat pada ranah bisnis dan kepemimpinan pendidikan.

Manusia adalah makhluk beruntung karena dikaruniai IQ dan kecerdasan emosional yang tinggi, akan tetapi sebagian manusia mempunyai kekurangan pada salah satu atau keduanya (IQ dan EQ). Kecerdasan emosional dan bentuk-bentuk kecerdasan lain sebenarnya saling menyempurnakan dan saling melengkapi. Emosi membentuk kreativitas, klaborasi, inisiatif, dan

transformasi, sedangkan penalaran logis berfungsi mengatasi dorongan yang keliru dan menyelaraskan tujuan dengan proses teknologi manusiawi.

Emosi merupakan salah satu penggerak kekuatan. Bukti menunjukkan bahwa nilai-nilai dan watak dasar seseorang dalam hidup tidak hanya berakar pada IQ, tetapi juga pada kemampuan emosionalnya. Cooper and Sawaf (1998: xxxv) mengatakan: *“Today’s fast-changing, more open and fluid style of work puts a premium on the combination of intellect and EQ especially when it come to trusting and teaming with other to solve problem and seize opportunities”* (sekarang perubahan sangat cepat, lebih terbuka, dan gaya bekerja mengalir pada kombinasi kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terutama ketika kepercayaan datang dari kelompok lain untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan peluang).

Emosi yang muncul dalam pemikiran para ahli akhir-akhir ini memiliki kecerdasan dengan istilah yang diciptakan untuk menggambarkan kecerdasan hati adalah kecerdasan emosional. IQ dibuat untuk mengetahui ukuran standar kekuatan otak. IQ telah dikenal sebagai alat ukur untuk kecerdasan nalar. Kecerdasan emosional merupakan primadona dalam sains dan kehidupan manusia.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pada sebuah organisasi baik lembaga pendidikan ataupun instansi-instansi lainnya tidak dapat berjalan dengan lancar tanpa

kepemimpinan yang jelas dan terarah. Kepemimpinan diperlukan sebagai manifestasi terkondisinya hubungan antar individu dalam lingkup organisasi tersebut. Melalui pengambilan keputusan yang telah disepakati bersama secara tidak langsung terdapat pembagian tugas yang terstruktur yaitu terdapat pihak atau individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin (atasan), dan juga pihak yang menjadi anggota (bawahan).

Banyak ahli manajemen pendidikan memberikan definisi dan teori yang beragam tentang kepemimpinan. Hal ini tergantung cara pandang dan kegiatan penelitian mereka.

Kepemimpinan secara bahasa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar "pimpin" dengan mendapat awalan menjadi "memimpin" maka diartikan menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing, dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri (Poerwadarumita, 1990: 684).

Pemimpin yang lazim disebut *leader* merupakan administrator merangkap sebagai manajer yang diharapkan oleh anggotanya agar menjadi tumpuan serta panutan dalam pelaksanaan sistem organisasi dan pencapaian tujuan bersama. Hal ini ditunjukkan pada pemberian wewenang untuk menetapkan sebuah keputusan dan tanggung jawab yang harus diembannya. Karena harus menjadi panutan, maka dalam

perilaku dan empati terhadap anggota tidak hanya mementingkan kepentingan dirinya sendiri (individual) tetapi juga kepentingan kelompoknya.

Teori-teori tentang kepemimpinan telah banyak diselidiki orang dengan maksud untuk mengetahui apa sebenarnya kepemimpinan yang baik dan berhasil. Disamping itu teori-teori kepemimpinan dimaksudkan untuk mengetahui unsur-unsur apa yang membentuk pribadi seseorang sehingga dikatakan sebagai seorang pemimpin yang disegani dan diikuti kepemimpinannya (Arikunto, 1990: 183).

Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu (Soetopo dan Soemanto, 1988: 1). Ini berarti dalam kepemimpinan terdapat proses saling mempengaruhi dalam bentuk memberikan dukungan (motivasi) yang lebih persuasif, dan bisa juga mem-*pressure* (menekan) anggotanya agar mau melaksanakan apa yang dikehendaki.

Ngalim Poerwanto dkk. (1983: 33) mendefinisikan kepemimpinan adalah tindakan atau perbuatan diantara perorangan dan kelompok yang menyebabkan seseorang atau kelompok maju ke arah tujuan tertentu. Konsep yang lain juga dipaparkan oleh Sugandha

(1981: 62) bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya (*the process of influencing the activities of an organized group in its efforts towards goal setting and achievement*).

Dari banyaknya teori-teori di atas dikemukakan bahwa faktor utama dalam hal kepemimpinan adalah aktivitas seseorang untuk mendorong orang lain agar mempunyai visi dan misi ke depan yang lebih maju (*progresif*) dalam organisasi.

Menurut Syafruddin (2005: 195) kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya, didalamnya ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi kepemimpinan, pengikut (anggota), dan situasi.

Di lingkungan lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan dibutuhkan dalam upaya efektifitas dan efisiensi potensi maupun sumber daya sekolah. Dengan berbagai gaya, metode, dan prosedur yang berbeda-beda, para pemimpin pendidikan dapat mengaktualisasikannya dalam wujud mengarahkan, membimbing dan

mendorong para bawahannya agar melakukan rencana dan program kerja menurut nilai-nilai islami.

Nawawi (1993: 18) membagi kepemimpinan menjadi dua pengertian yakni secara spiritual dan *empiris*. Secara *spiritual*, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik secara bersama maupun perseorangan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan mewujudkan semua kehendak Allah SWT yang telah diberitahukan-Nya melalui rasul-Nya yang terakhir Muhammad saw. Sementara secara *empiris* adalah kegiatan manusia dalam kehidupan bermasyarakat.

Jadi dalam hal ini seorang pemimpin pendidikan Islam tidak hanya aktif berkecimpung dalam dunia pendidikan akan tetapi sosialisasi yang baik terhadap masyarakat sekitar harus dilakukan juga. Sebagaimana kedudukan yang sama seperti yang lainnya, sebab tidak hanya makhluk individual tapi juga sekaligus makhluk sosial.

Menurut Sumidjo (2001: 17) meskipun banyak perbedaan dari definisi kepemimpinan mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum yaitu; (1) pada satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, dan (2) pada prosesnya mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap para bawahannya.

Akhirnya kepemimpinan dengan ruang lingkup terkecil maka mekanismenya juga yang paling sederhana. Unsurnya hanyalah pergerakan (*actuating*), yang dilakukan dengan kemampuan menetapkan keputusan dan mengkomunikasikannya dengan orang lain sehingga terdorong untuk melakukan kegiatan bersama guna mencapai suatu tujuan (Nawawi, 1993: 37).

b. Tipologi kepemimpinan

Menurut Nawawi (2003: 115) tipe atau gaya kepemimpinan meskipun tidak mudah untuk menentukannya, Hadari Nawawi dalam bukunya “Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi” mendefinisikan dalam tipe kepemimpinan dapat diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukung.

Menurut Siagian (1999: 27) ada lima tipe kepemimpinan antara lain: (1) tipe demokratik, (2) tipe otokratis, (3) tipe paternalistik, (4) tipe yang kharismatik, dan (5) tipe yang *laizes faire*.

Tipe demokratik merupakan cerminan dan refleksi kepribadian serta karakter dari seorang pemimpin. Pada umumnya seorang pemimpin termasuk kepala sekolah menerapkan sistem kombinasi dari berbagai macam tipe. Dalam pelaksanaannya, tipe demokratislah yang ideal untuk diterapkan di lembaga pendidikan Islam. Karena selain sesuai dengan nilai-nilai islami juga terbukti dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja kepala sekolah.

Tipe otokratis kepemimpinan yang memegang kekuasaan mutlak. Semua kebijaksanaan (*policy*) ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri, langkah-langkah aktifitas ditentukan oleh pemimpin satu persatu yang dilakukan tanpa musyawarah dengan orang yang dipimpinnya. Tiap-tiap kebijakan (*policy*) dan tugas atau instruksi harus dipatuhi dengan seksama tanpa diberikan kebebasan untuk mempertimbangkan kekurangan dan kebaikannya. Dengan demikian orang yang dipimpin harus patuh dan setia. Kehendak dan perintah adalah kehendak yang dipandang dari organisasi (Asmara, 1984: 35).

Menurut Purwanto (t.t.: 52) Pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat: (1) dalam mengarahkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk termulia di dunia, (2) selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan, (3) senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan, (4) mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan, (5) memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dan membimbingnya, (6) mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya, dan (7) selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Segala wewenang dalam pengambilan keputusan di dominasi pemimpin sehingga tidak memberikan ruang kepada bawahan untuk mengeluarkan pendapat. Inilah yang menjadikan stagnasi suatu organisasi. Hubungannya pun bersifat kaku dan formal, sehingga tidak

terdapat ikatan emosional, secara psikologis yang akrab antara atasan dan bawahan. Secara singkatnya terjadi monopoli yang dilakukan pemimpin tanpa melihat anggota. Dan ini berakibat bawahan tidak dapat mengembangkan potensi diri mereka secara maksimal karena selalu merasa dibatasi oleh kekuasaan dari atasan/pimpinan.

Tipe paternalistik ini ialah kepemimpinan yang memiliki karakter menganggap staf atau bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*over protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi, serta sering bersikap maha tahu dan ikut campur tugas bawahan (Siagian, 1997: 43).

Tipe ini hampir sama dengan tipe otokratis perbedaannya pada sikap yang agak fleksibel dan skeptisme terhadap bawahan dalam melakukan sesuatu sehingga diwajibkan dengan memberikan perlindungan yang berlebihan.

Tipe Karismatik berarti bersifat karisma, sedang perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa (Poerwadarumita, 1990: 391). Pada kepemimpinan seseorang digunakan untuk membangkitkan kemajuan dan rasa kepercayaan dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kuatnya kepribadian individu (Nawawi, 1993: 174).

Menurut Sukanto (1999: 25) yang sependapat dengan Harikoshi (1987: 213) kepemimpinan karismatik mengidentifikasi daya tarik kualitas kepribadian yang dimiliki oleh seseorang sebagai pribadi. Penampilan seseorang dianggap karismatik dapat diketahui dari ciri-ciri fisiknya, misalnya tekun, berpandangan tajam tegas, pemberani, supel, penuh percaya diri, berpengaruh besar, semuanya menjelma dalam kata, ide dan tindakan. Sementara sederet kepribadian lainnya yang merupakan sifat-sifat karismatik misalnya, matanya yang bercahaya, suaranya yang kuat, dagunya yang menonjol, atau tanda-tanda lainnya.

Dari kepemimpinan tipe ini muncul kewibawaan dalam diri pemimpin yang menimbulkan daya tarik tersendiri, dan membawa pengaruh untuk bersikap patuh, tawadhu dan melaksanakan perintah-perintah yang diberikan sang pemimpin kepada bawahan, jenis kepemimpinan ini tidak bersifat selamanya (permanen), tetapi bersifat sementara, apabila telah hilang kewibawaannya, bawahan pun mulai goyah untuk tetap menanti pemimpin.

Tipe laissez faire pada kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap orang yang dipimpinya. Mereka yang mengambil keputusan-keputusan menetapkan prosedur dan aktivitas kerja. Semua kebijaksanaan metode dan sebagainya menjadi hak sepenuhnya dari orang yang dipimpin (Asmara, 1984: 37).

Seluruh kegiatan tersebut berlangsung tanpa dorongan bimbingan, pengarahan dari pimpinan. Pimpinan menganggap semua itu adalah hak mereka. Seolah-olah berada di luar organisasi tersebut. Walaupun turun tangan apabila diminta oleh staf atau orang yang dipimpin itu, mereka bahkan boleh menerima atau menolaknya. Hal ini memberikan penegasan bahwa secara tidak langsung, terjadi pelimpahan wewenang dalam pengambilan kebijakan di sini tidak mempunyai ketegasan dan mengarah kepada kepemimpinan peran penting dalam organisasi.

Apabila tipe *laissez faire* di terapkan dalam organisasi kemungkinan besar keadaan chaos (kekacauan serta carut marut) akan sering banyak terjadi, yang disebabkan oleh kekuasaan terbesar dialihkan kepada bawahan. Sebagai pimpinan atau atasan tidak mempunyai kekuatan apa-apa, hanya status jabatan formal saja.

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa (2003: 126) kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Pada hal ini memegang peranan terpenting, yakni sebagai penanggung jawab semua kegiatan yang terdapat dalam sekolah. Mulai dari relokasi kepegawaian sampai hal yang terkecil, seperti penyiapan *syllabus* dalam proses belajar-mengajar.

Menurut Slamet (2002: 2) ada 17 ciri kepala sekolah yang tangguh. Ke tujuh belas ciri tersebut adalah memiliki (1) visi-misi dan strategi (2) kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan sumberdaya (3) kemampuan mengambil keputusan (4) toleransi terhadap perbedaan setiap orang (5) memobilisasi sumber daya (6) menerangi musuh-musuh kepala sekolah (7) menggunakan input manajemen (9) menjalankan perannya yang berdimensi banyak seperti pemimpin, manajer pendidikan dan lain-lain, (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan dan ketrampilan personal (11) menjalankan gejala empat serangkai yaitu merumuskan sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan, (12) menggalang team work yang cerdas dan kompak (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif (14) menciptakan sekolah belajar (15) menerapkan manajemen berbasis sekolah (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar dan (17) memperdayakan sekolah.

Semua ciri kepala sekolah yang tangguh di atas mendeskripsikan bahwa seorang kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan untuk memecahkan segala problematika yang muncul dalam organisasi. Dalam realitanya, masih banyak dijumpai kepala sekolah yang tidak berkapasitas mengenai hal tersebut. Ini menyebabkan terjadinya stagnasi organisasi, misalnya saja karena kurang bijaksana dalam mengambil keputusan, tidak bisa

memanajemen konflik. Dalam komunitas sekolah dan lain sebagainya. Dan apabila 17 ciri kepala sekolah tangguh ini dalam penerapannya dilaksanakan secara kontinu dan integratif, maka keberhasilan tujuan pendidikan akan tercapai.

b. Peran kepala sekolah

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Pada perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Menurut Mulyasa (2003b: 98) pada paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.

1) Kepala sekolah sebagai edukator (pendidik)

Kepala sekolah dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik di atas normal (Mulyasa, 2003b: 99).

Untuk membantu terlaksananya fungsi ini, kepada sekolah bisa mengadakan pelatihan-pelatihan tenaga kependidikan, studi komparasi antar sekolah, dan juga mengadakan kerjasama pihak-pihak yang terkait dengan masalah ini.

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Kepala sekolah sebagai manajer dalam rangka melakukan peran dan fungsinya, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah (Mulyasa, 2003*b*: 99).

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan

efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah (Mulyasa, 2003b: 107).

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor satu-satunya orang yang dapat membantu perkembangan anggota atau stafnya dalam usaha meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Adapun peranan dan tanggungjawab kepala sekolah menurut Soetopo dan Soemanto (1984: 55) sebagai berikut:

- a) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas terhadap masalah atau persoalan atau kebutuhan murid serta membantu guru mengatasinya.
- b) Membantu guru dalam mengantisipasi kesukaran guru dalam mengajar.
- c) Memberikan bimbingan yang bijaksana terhadap guru dengan orientasi.
- d) Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tujuannya.
- e) Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.
- f) Membantu guru mengerti makna alat untuk pelayanan.
- g) Membantu guru memperkaya pengalaman mengajar sehingga suasana pengajaran bisa menggambarkan anak didik.

h) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Menurut Mulyasa (2003b: 112) kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Pada hakikatnya, kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah berupa pemberian bantuan dan pendampingan (*advocation*) kepada anggotanya: yang dalam hal ini mereka yang terkait dalam aktivitas pendidikan guru, peserta didik, staf karyawan, dan sebagainya. Ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi sumber daya sekolah, serta optimalisasi mutu sekolah.

5) Kepala sekolah sebagai leader

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Menurut Mulyasa (2003b: 1015) kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) jujur (2)

percaya diri (3) tanggungjawab (4) berani mengambil resiko dan keputusan (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil (7) teladan.

Dari analisa kepribadian tersebut dapat memberikan penjelasan bahwa faktor kepribadian juga menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki kepala sekolah akan memberikan efek positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki adalah pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi sekolah.

6) Kepala sekolah sebagai inovator

Kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai innovator akan tercermin dari cara-cara melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.

Kepala sekolah harus mempunyai gagasan-gagasan baru untuk memperkaya khazanah pengetahuannya, yang diantaranya

bermanfaat untuk kemajuan sekolah, seperti penguasaan komputerisasi, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi dengan pihak lain, selalu melakukan eksperimen-eksperimen tentang penerapan sistem pendidikan.

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Menurut Soetopo dan Soemanto (1984: 103) sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Anwar (2003: 86) kepala sekolah dalam satuan pendidikan, menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan. Pertama, kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal di sekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala sekolah bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan

seluruh substansinya. Di samping itu, kepala sekolah bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan.

Sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan (Anwar, 2003: 87).

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah berfungsi sebagai koordinator yang mampu memberikan instruksi dan pengarahan serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, dan ini menjadi bagian tidak terpisahkan dari kepemimpinannya.

Nabi Muhammad SAW bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh Muslim: “Bercerita kepadaku Syaibah bin Su’ad bin Khuzaimah bin Hakim dari Abu Dzar r.a. berkata: Rasulullah SAW bersabda Sesungguhnya engkau orang lemah, sedangkan (pekerjaan) itu suatu kepercayaan (amanah) itu suatu kehinaan dan penyesalan kecuali barangsiapa yang mengambilnya dengan menjalankan haknya dan menunaikan sesuatu (kewajiban) yang terdapat dalam amanat itu (HR. Muslim/an-Naisabury, t.t.: 213)”.

Pada *asbâbul wurud* hadits ini, Abu Dzar berkata: “aku meminta kepada Rasulullah SAW, wahai Rasulullah apakah engkau dapat

memberikan suatu pekerjaan (jabatan penting)?” Beliau menjawab: “Hai Abu Dzar, sesungguhnya engkau orang lemah, sedangkan (pekerjaan) itu suatu pekerjaan (amanah), dan sesungguhnya pada hari kiamat karena menyia-nyiakan amanah itu suatu kehinaan dan penyesalan kecuali barang siapa yang mengambilnya dengan menjalankan haknya dan menunaikan suatu (kewajiban) yang terdapat dalam amanah itu” (ad-Damsyiqi, 2002: 465).

Tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan diperoleh dari sikap sadar diri akan tanggungjawab, dan peran dari para pemimpin pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah sebagai sentral kedudukan bertanggungjawab, juga menyadarkan guru dan stafnya agar mengerti fungsi dan perannya juga. Hal ini sesuai dengan pernyataan al-Bhulaya ini:

اِنْصَفُ النَّاسِ مِنْ نَفْسِكَ يَنْصِفُوكَ مِنْ اَنْفُسِهِمْ وَفَمِ
بِالْوَاجِبِ عَلَيْكَ نَحْوِ غَيْرِكَ يَتَّقِمُ بِالْوَاجِبِ عَلَيْهِ نَحْوَكَ.

Artinya:

“Insyafkanlah manusia dengan mulai dari dirimu sendiri, maka mereka akan menginsafi dirinya masing-masing dengan mencontoh diri kamu. Dan kerjakanlah tanggungjawab terhadap orang lain, maka orang lain akan melakukan tanggungjawab sebagaimana yang kamu kerjakan” (ad-Damsyiqi, 2002: 128).

Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh kepala sekolah seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan yang dipimpinnya. Menurut Anwar (2003: 87) mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengelolaan

yang profesional yang mendukung proses belajar peserta didik sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang optimal. Ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap mutu pendidikan, seperti halnya mutu peserta didik.

Menurut Wahjosumidjo (2001: 106) kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya dalam praktek sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan konsep kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah.

- 1) Pada kehidupan sehari-hari kepala sekolah akan dihadapkan kepada sikap para guru, staf dan para siswa yang mempunyai latar belakang kehidupan yang berbeda-beda, kepentingan serta tingkat sosial budaya yang berbeda, sehingga tidak mustahil terjadi konflik antar individu bahkan antar kelompok. Untuk menghadapi hal semacam itu kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana, adil, tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh para bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru dan staf dan siswa suatu sekolah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari kepala sekolah sehingga dengan saran tersebut dalam memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*).
- 3) Untuk mencapai tujuan, setiap organisasi memerlukan dukungan dana, sarana dan sebagainya. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi

dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan memerlukan berbagai dukungan kepala sekolah bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Tanpa adanya dukungan yang disediakan oleh kepala sekolah, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugasnya dengan baik (*supplying objectives*).

- 4) Kepala sekolah berperan sebagai katalisator dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kekurangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para kepala sekolah (*catalyzing*).
- 5) Rasa aman merupakan salah satu kebutuhan setiap orang baik individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah. Sehingga para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*).
- 6) Seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepada kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di tempat dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu, penampilan seorang kepala

sekolah harus selalu dijaga integrasinya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya (*representating*).

- 7) Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap guru, staf, dan siswa. Sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*).
- 8) Setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, akan merasa bangga apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi. Untuk itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka yang menjadi tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat, fasilitas, kesempatan, mengikuti pendidikan, dan sebagainya (*praising*).

4. Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan dalam Islam

Diantara jenis kepemimpinan yang paling spesifik adalah kepemimpinan pendidikan (*educative leadership*), karena kesuksesan mendidik generasi, membina umat dan membangkitkannya terkait erat dengan terpenuhinya kepemimpinan pendidikan yang benar. Krisis yang mengepung umat saat ini tiada lain karena hilangnya *murabbi* (pendidik) yang teladan atau pemimpin *tarbawi*. Sehingga diperlukan seorang pemimpin yang dalam kinerjanya

mampu memberdayakan serta mengoptimalkan efektifitas dan efisiensi potensi lembaga pendidikan Islam.

Menurut Madhi (2001: 2) para ulama berkonsensus bahwa inti efektifitas proses kepemimpinan terletak pada wibawa (pengaruh) interaktif antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan yang sukses adalah yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target jama'ah (organisasi, lembaga pendidikan).

Melalui konsensus para ulama ini Madhi (2001: 3) dalam manajemen Islam memunculkan konsep kepemimpinan efektif, yakni kepemimpinan yang mampu menerjemahkan fungsinya dengan perilaku. Efektivitasnya bukan karena seruan yang membuat telinga tuli, atau teriakan yang memekakkan dan menggema dimana-mana, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Selanjutnya, pekerjaanpun semakin maju dan produktivitasnya meningkat, sehingga target tercapai.

Dari pembahasan di atas dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan efektif bukan sekedar pusat kedudukan, otoritas, penguasaan, legitimasi, dominasi atau kekuatan tetapi merupakan interaksi aktif yang efektif.

Pentingnya efektifitas kepemimpinan dalam Islam, mengharuskan seorang pemimpin pendidikan, termasuk dalam hal ini kepala sekolah memiliki perilaku kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan efektif menurut Madhi (2001: 10) antara lain:

a. Efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi

- 1) Kapabilitas (*al-Kafâ'ah*), yaitu kemampuan yang berkesinambungan untuk membaca organisasi dan kelompok, bekerja dan merepresentasikannya.
- 2) Pemahaman (*al-Fahm*), yaitu ketajaman melihat tujuan jamaah dan paham konsepsinya, hingga membentuk semangat dalam sikap dan perkataan, serta kemampuan menentukan fase-fase dan memotivasi tercapainya tujuan di atas.
- 3) Koordinasi (*at-Tandhîm*), artinya kemampuan mendefinisikan tugasnya dan tugas orang lain, merencanakan hubungan kerja dan pengorganisasiannya, mengaktifkan penyampaian dan penerimaan informasi serta mempunyai segudang pengetahuan lain.

b. Kemampuan mempengaruhi dengan kelebihan pribadi

- 1) *Al-Mubâda'ah* (daya inisiatif): merupakan anggota yang paling banyak memiliki kontribusi pemikiran dalam diskusi, memperhatikan perilaku jamaah dan perjalanannya.
- 2) *Al-Qiyâdah* (berjiwa pemimpin): mampu menentukan perilaku individu dan jamaah, memimpin pekerjaan, dapat mengambil keputusan dan mengungkapkan pendapat.
- 3) *At-Taqdir* (penghargaan): yakni mengakui jerih payah para anggotanya dan mampu mengungkapkan penerimaan atau tidaknya atas kerja mereka.
- 4) *As-Siqah* (rasa percaya/*trust*): yakni pekerjaannya tidak bertujuan untuk kepentingan pribadi, mampu menyebarkan rasa kasih sayang dan cinta antar anggota dan mengikat individu dengan jamaah.

c. Sikap positif dalam bermasyarakat

- 1) Beradaptasi (*at-Tahayyut*), yaitu berpartisipasi dalam pekerjaan dan berperan aktif dalam seluruh bidang meskipun kecil.
- 2) Keanggotaan (*al-Ud^uwiyyah*), yakni tingkatan interaksi dengan anggota kelompok sangatlah kuat dengan berbaur bersama mereka, memberikan pelayanan dan selalu menjaga keakraban secara non formal.
- 3) Kerjasama (*at-Ta'awun*), ini terwujud dengan saling memahami, keterbukaan akhlak dan keterusterangan, disertai dengan menghindari perdebatan dan kata-kata yang menyinggung, dan sangat memperhatikan suasana tenang dan penghormatan yang resiprokal.

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Nabi Muhammad merupakan contoh paling nyata dalam hal ini. Di samping tujuan ukhrawi, beliau senantiasa menyatakan bahwa kemenangan Islam akan segera datang dan jazirah Arab akan dipenuhi dengan keamanan dan kemakmuran. Bahkan beliau juga meletakkan visi yang membimbing bagi umat Islam sepanjang masa, intinya bahwa masa depan ada di tangan Islam.

Tipe kepemimpinan ini dirasa cocok apabila diterapkan pada saat ini, terutama sekali di lembaga pendidikan Islam karena di dalam terkandung banyak efek positif untuk kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Nilai-

nilai humanisme, otokratis, serba optimisme menjadi nilai-nilai lebih untuk kepemimpinan, disebabkan tipe ini mempunyai anggapan bahwa setiap individu mempunyai potensi yang dapat dikembangkan.

Seorang pemimpin ditentukan untuk bisa menjadi *uswah*, yang menjadi figur panutan. Hal ini memberikan persepsi bahwa terdapat kepemimpinan dalam Islam. Rivai (2004: 74) menjelaskan bahwa kepemimpinan menurut Islam harus mempunyai prinsip: musyawarah, adil dan kebebasan berfikir.

a. Musyawarah

Mengutamakan musyawarah sebagai prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik.

أَسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ

بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya:

“Dan (bagi) orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka dan mereka menafkahkan sebagian rezeki yang kami berikan kepada mereka (QS. as-Syura [42]: 38)”.

Melalui musyawarah memungkinkan komunitas Islam akan turut serta berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, dan sementara itu pada saat yang sama musyawarah dapat berfungsi sebagai tempat

untuk mengawasi tingkah laku para pemimpin jika menyimpang dari tujuan semula. Jadi selain sebagai kontrol sosial, juga tempat sharing ide serta tukar pendapat yang sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan.

b. Adil

Pemimpin sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan, golongan strata di masyarakat ataupun agama. Al-Qur'an memerintahkan setiap muslim dapat berlaku adil bahkan sekalipun ketika berhadapan dengan para penentang mereka.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ
بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا.

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil, sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (an-Nisa [4]: 58).

Keadilan sebagai pilar utama dalam penetapan hukum, adalah keadaan penting untuk pengambilan kebijakan serta sistem kerja yang dilakukan pemimpin. Seorang pemimpin diharuskan untuk tidak membeda-bedakan bawahannya.

Menurut As-Swaidah (2002: 149) kemampuan seorang pemimpin untuk mengatur secara adil berdasarkan pada kemaslahatan bersama,

bukan pada keinginan-keinginan dan standar pribadi akan menumbuhkan suasana kehidupan yang adil dan mengajak orang lain untuk menjaga kepentingan umum. Sebagaimana yang dilakukan oleh Rasulullah SAW terhadap Sa'ad bin Ubaidah yang waktu itu sedang memimpin barisan pasukan Anshar dalam perjalanan mereka membebaskan Kota Makkah. Sa'ad berkata "hari ini adalah pertumpahan darah dan hari dihalalkannya kehormatan". Maka seketika Rasulullah SAW menghukumnya dengan memberhentikannya menjadi pemimpin pasukan dengan cara yang tidak menyinggung perasaan dan tidak pula menyulut kekacauan, yaitu menggantikannya dengan anaknya.

c. Kebebasan Berfikir

Pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk mampu menggunakan kritiknya secara konstruktif mereka diberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat atau keberatan mereka dengan bebas, serta harus dapat memberikan jawaban atas setiap masalah yang mereka ajukan. Agar sukses dalam memimpin, seorang pemimpin hendaknya dapat menciptakan suasana kebebasan berfikir dan pertukaran gagasan yang sehat dan bebas, saling kritik dan menasehati satu sama lain, sehingga para pengikutnya merasa senang mendiskusikan masalah atau persoalan yang menjadi kepentingan bersama.

Ketiga prinsip tersebut di atas saling bersinergi satu sama lain. Apabila salah satunya tidak dilaksanakan akan menjadi kurang optimal kepemimpinan itu. Oleh karena itu diperlukan kerjasama (*team work*) diantara berbagai pihak yang terkait yang solid untuk mewujudkannya.

5. Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pendidikan

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengelola pendidikan selalu memikirkan hubungan pendidikan dengan pembangunan dan perkembangan ilmu dan teknologi, karena pembangunan dan perkembangan ilmu dan teknologi selalu berubah. Sekolah perlu mengikuti alur pembangunan dan perkembangan ilmu dan teknologi. Kepala sekolah dalam kepemimpinannya memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan yang termasuk kesanggupan untuk melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh. Pemahaman tentang bagaimana berbagai fungsi dari organisasi bergantung satu sama lain dan bagaimana perubahan pada setiap bagian mempengaruhi semua bagian yang lainnya.

Kepemimpinan ialah kemampuan untuk menciptakan perubahan yang paling efektif dalam perilaku kelompok. Bagi yang lain dia adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok ke arah penetapan tujuan dan pencapaian tujuan (Sutisna, 1989: 253). Kedua dimensi ini tidak dapat dipisahkan dalam pelaksanaan tugas seorang kepala sekolah. Tiap-tiap dimensi saling mengisi.

Sergiovanni dan Starratt (1993: 190) mengemukakan, *“Sometimes leadership and management talent reside in the same person; at other times those talents are found in the different people. Leadership alone will not get the job done; there must be someone to administer schedules, complete reports, manage budgets and resources”* (kadang-kadang kepemimpinan dan manajemen bakat berada/terletak pada orang yang sama; pada lain waktu bakat itu ditemukan orang yang berbeda. Pemimpin tidak akan dapat melaksanakan pekerjaannya sendirian; harus ada seseorang untuk mengurus jadwal, laporan lengkap, mengatur anggaran dan sumber daya).

Lebih jauh lagi Turney, *et. al.*, (1992: 45) mengemukakan:

“Management may be defined as the process of achieving the goals of an organization through the work of its managers and its personnel. Managerial behaviour can be thought of as involving organizational planning, organizing, communicating, motivating and controlling. As managers strive to perform these functions or roles they frequently display aspects of leadership which help distinguish them from persons acting merely as administrators who carry out policies determined by others. Indeed it is reasonable to say that leadership should pervade most managerial activities”.

Maksudnya, manajemen mungkin dapat digambarkan sebagai proses menuju keberhasilan beberapa tujuan dari suatu organisasi melalui pekerjaan para manajer dan personilnya. Perilaku managerial dapat berfikir menyertakan perencanaan organisatoris, pengaturan, berkomunikasi, motivasi dan mengendalikan. Sebagai manajer pimpinan harus bekerja keras untuk melaksanakan peran atau fungsinya, terutama pada aspek kepemimpinan yang akan membantunya dalam bertindak dan

mengambil keputusan yang bijak, serta dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Oleh karena itu adalah layak untuk dikatakan bahwa kepemimpinan harus meliputi aktivitas yang paling managerial.

Kepala sekolah sebagai pengelola bisa dilihat sebagai orang yang menggunakan struktur-struktur dan prosedur-prosedur yang berlaku untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sekolah. Perhatian seorang manajer tertuju pada bagaimana pendidikan yang dikelolanya memperoleh perhatian utama dari pemerintah dan masyarakat. Pendidikan dipandang sebagai alat utama pengembangan sosial, kultural, ekonomi, dan politik.

Hubungan sekolah dengan masyarakat atau pemerintah dalam masalah pendidikan dijumpai oleh administrasi pendidikan. Administrator berusaha untuk menjadi perantara antara tujuan yang ditetapkan oleh sekolah dan harapan pemerintah atau masyarakat tentang sekolah. Seorang administrator yang hendak menjadi pemimpin pendidikan harus memahami perspektif perumusan program-programnya. Administrator harus memahami tujuan-tujuan yang diharapkan dalam usaha pembangunan serta masalah-masalah dan isu-isu yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal sekolah.

Perhatian kepala sekolah sebagai seorang manajer harus fokus pada pemeliharaan struktur, prosedur, dan tujuan yang ditetapkan. seorang manajer dapat dikatakan sebagai seorang stabilisator. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dilihat sebagai seorang yang melakukan peru-

bahan. Pemimpin sebagai inisiatif struktur dan prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perbedaan perilaku manajer yang menekankan pemeliharaan struktur dan prosedur yang berlaku dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku kepemimpinan menekankan pada perintisan perubahan. Perbedaan peran dan fungsi dari kepemimpinan dan manajer digambarkan seperti pada tabel 2.

Tabel 2

Polarized Distinctions between Leadership and Management

LEADER	MANAGER
Is concerned with growth	Is concerned with maintainance
Is a director	Is stage manager
Reflects moral authority	Reflects legal and bureaucratic
Challenges people	Keeps people happy
Has vision	Keeps lists, schedules, and budgets
Exercises power of shared purpose	Exercises power of sanctions and rewards
Defines what is real as what is possible	Defines what is real as what is
Motivates	Controls
Inspires	Fixes
Illuminates	Coordinates

Sumber: Sergiovanni dan Starratt (1993: 191)

Dari tabel di atas terlihat bahwa perbedaan pola kepemimpinan dan manajer sangat jelas. Seorang pemimpin mampu menempatkan diri sebagai manajer, tetapi seorang manajer belum tentu memimpin dengan baik. Seorang pemimpin selalau menerima aspirasi dari semua jajaran stafnya. Seorang pemimpin selalu memberikan inspirasi dan motivasi demi tercapainya tujuan yang diinginkan bersama. Jadi pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memanaj dengan jiwa kepemimpinannya.

Secara personal, untuk menunjukkan diri sebagai manajer dan pemimpin yang berbobot, akan sangat serasi, sesuai, dan relevan jika kepala sekolah dapat memahami emosinya sebagai sumber energi,

informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi dalam pengelolaan sekolahnya, sehingga pengelolaan kecerdasan emosional dapat menghasilkan motivasi, empati, kesadaran dan pengaturan diri serta keterampilan sosial yang tinggi.

Kepala sekolah dalam mengelola pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu produktivitas pendidikan, mutu pendidikan, dan pemikiran perubahan.

a. Produktivitas pendidikan

Kebijakan pendidikan di Indonesia mengacu pada empat masalah pokok, yaitu (1) pemerataan kesempatan pendidikan, (2) relevansi pendidikan dengan pembangunan, (3) kualitas pendidikan, dan (4) efisiensi pengelolaan pendidikan. Kebijakan pendidikan merupakan ukuran dari kemauan bangsa Indonesia untuk mencapai kebijakan yang dicanangkan dan sekaligus merupakan pekerjaan yang harus digarap.

Kebijakan tersebut merupakan indikator untuk melihat keberhasilan sistem pendidikan, yaitu produktivitas pendidikan yang dapat dilihat dari dua sudut; pertama, sudut individu dan kedua, sudut organisasi. Dari sudut individu, produktivitas dapat dipandang sebagai potensi yang terdapat di dalam diri individu yang digunakan secara maksimal tanpa ketergantungan kepada pihak lain. Gilmore (1974: 7) mengemukakan, *to be productive means; having the quality or power of producing; bringing forth or able to bring forth (especially) in abundance; creative, generative, ... yielding or furnishing result or*

benefits (maksudnya: agar produktif harus memiliki daya peningkatan mutu atau kekuatan memproduksi dengan cara kreatif, generatif.....sehingga menghasilkan suatu kepercayaan).

Produktivitas berkaitan dengan kreativitas; pemimpin yang kreatif dapat dikatakan pemimpin yang produktif. Untuk menjadi pemimpin yang produktif, pemimpin tersebut harus kreatif atau menjadikan dirinya kreatif. Produktivitas dari sudut organisasi adalah kumpulan dari produktivitas individu dalam organisasi tersebut, sebagaimana dikemukakan Gaffar (1981: 43) "Produktivitas organisasi adalah penjumlahan produktivitas perorangan dari setiap individu dalam organisasi tersebut".

Perubahan produktivitas tersebut tidak terbatas pada segi kuantitatif saja, tetapi juga segi kualitatif. Kemungkinan tidak terjadi peningkatan kuantitas, tetapi ada peningkatan dalam kualitas. Hal tersebut dapat dikatakan dengan terjadinya peningkatan produktivitas.

Mali (1978: 6) mengemukakan, "*Productivity is the measure of how well resources are brought together in organizations and utilized for accomplishing a set of results. Productivity is reaching the highest level of performance with the least expenditure of resources*".
Dikatakan produktif jika pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan efektif dan dengan menggunakan pembiayaan sumber-sumber yang seminimal mungkin atau efisien.

Produktivitas organisasi pendidikan atau sekolah menurut Thomas (1979: 10) adalah fungsi produksi, yaitu hubungan antara hasil pendidikan dengan sumber yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Konsep dasar tersebut digunakan untuk menguji tiga jenis hubungan input-output yang berbeda, tergantung kepada siapa dan berperan sebagai apa yang meninjaunya.

Ketiga fungsi produksi tersebut adalah *The Administrator's Production Function (APF)*, *The Psychologist's Production Function (PPF)*, dan *The economist's Production Function (EPF)*.

The Administrator's Production Function (APF) yaitu seluruh produksi yang dihasilkan oleh sekolah menurut pandangan administrator. Input meliputi kualitas tenaga akademik, besarnya kelas, dan isi perpustakaan serta laboratorium dan peralatannya. Output meliputi dimensi waktu seperti jam siswa di kelas atau jam pelajaran yang dapat dilaksanakan secara efektif di kelas. Satuan pengukurannya adalah jam siswa yang dihitung dengan uang.

The Psychologist's Production Function (PPF), yaitu seluruh produksi yang dihasilkan sekolah bersifat psikologis yang meliputi perubahan perilaku siswa akibat hasil belajar. Jumlah pelayanan jam pelajaran guru kepada siswa, kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor siswa dapat berubah dan berkembang. Inputnya adalah output dari fungsi pertama atau waktu yang disediakan guru untuk melayani siswa, sedangkan output-nya adalah perubahan perilaku siswa.

The economist's Production Function (EPF), yaitu seluruh produksi yang dihasilkan sekolah menurut pandangan ekonomi atau economic return dari output pendidikan pada suatu sekolah. Input-nya adalah seluruh biaya yang digunakan untuk kepentingan pendidikan seperti pengeluaran sumber daya ekonomi yang dapat diduga sebelumnya, secara kuantitatif dapat dihitung dan dinyatakan dalam satuan uang, sedangkan, output-nya adalah jumlah penghasilan setelah siswa bekerja.

Keberhasilan sekolah adalah usaha pencapaian tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan suatu proses administrasi pendidikan, minimal meliputi perilaku manusia berorganisasi dalam kebudayaan yang berlaku sebagai alat komunikasi.

Perilaku manusia berorganisasi dapat dinyatakan dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan, pengawasan atau pembinaan sumber daya, yaitu yang meliputi manusia, program pendidikan, dan fasilitas. Wahana untuk mencapai produktivitas pendidikan adalah pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan adalah usaha untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengelolaan pendidikan di sekolah dilakukan oleh seorang kepala sekolah.

Kepala sekolah yang menginginkan produktivitas tinggi harus menjadi orang yang berwibawa dan cakap dalam mengelola sekolahnya. Sutisna (1989: 4) mengemukakan bahwa dalam

menghadapi tantangan, pembaharuan sistem pendidikan lebih memerlukan ide, keterampilan, keberanian, determinasi, dan kemampuan untuk penilaian diri dan didukung oleh kemauan untuk berubah. Hal ini berarti, kedudukan eksekutif di dalam hierarki administratif harus diisi oleh orang-orang yang berwibawa dan cakap (*competent*), yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan untuk memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka menjalankan tugas administratif dengan cara yang paling diinginkan.

b. Mutu pendidikan

Mutu pendidikan sebagai salah satu indikator untuk melihat produktivitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada lembaga pendidikan atau sekolah. Hal ini dapat dikaitkan dengan pernyataan "kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen" (Gaffar, 1994:3). Salah satu upaya mengatasi permasalahan mutu adalah dengan mempelajari kecerdasan emosional yang diterapkan kepala sekolah sebagai pengelola.

Sekolah sebagai organisasi, dalam memperbaiki kualitas, tidak dapat memperhatikan satu aspek saja, tetapi harus melihat seluruh aspek yang ada di sekolah diantaranya proses belajar mengajar, bimbingan penyuluhan, praktik di bengkel, dan fungsi-fungsi lain di sekolah yang termasuk dalam perbaikan kualitas. Pengendalian mutu terpadu (*total quality control*) meningkatkan perbaikan kualitas dengan

menghindarkan kesalahan-kesalahan yang dibuat setiap pekerja, baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa, maupun personil lainnya di sekolah. Pengendalian mutu terpadu (*total quality control*) juga memperbaiki penampilan kerja setiap orang yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan bertanggung jawab atas pekerjaan pada kelompoknya.

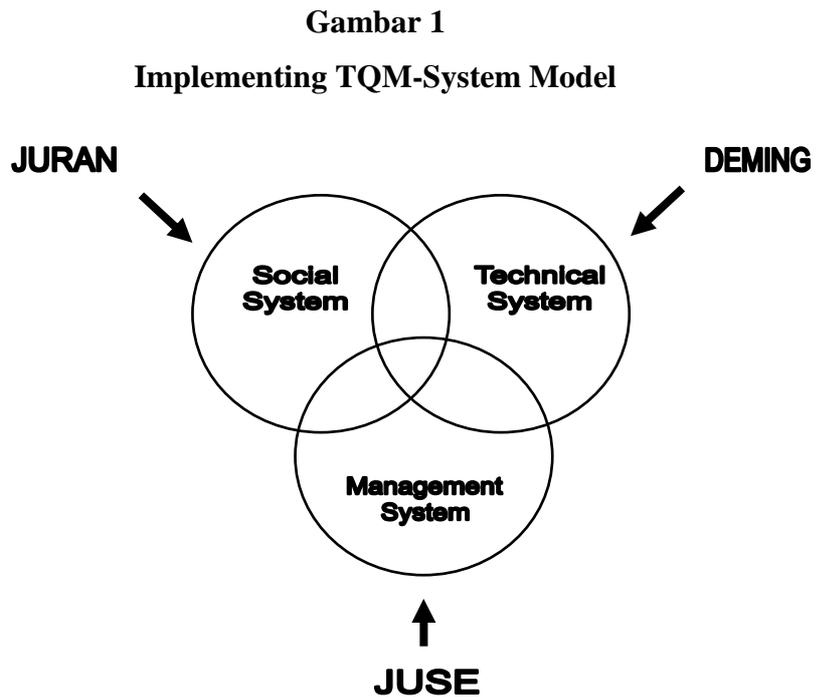
Mclaughlin (1995: 31-32) mengemukakan,

Total quality control is total in three senses: it cover every process, every job, and every person. First, it cover every process, rather than just manufacturing or production, design, construction, R & D, accounting, marketing, repair, and every other function must also be involved in quality improvement. Second, total quality is total in that it covers every job as opposed to only those involved in making the product. Secretaries are expected not to make typing errors, accountant not to make posting errors, and presidents not to make strategic errors. Third, total quality recognized that each person is responsible for the quality of his or her work and for the group.

Salah satu kegagalan dalam meningkatkan kualitas adalah pengelola tidak memiliki wawasan untuk memperbaiki sistem kualitas dan tidak pernah mengikuti training tentang cara memperbaiki sistem kualitas serta tidak mengikuti penataran-penataran yang diberikan, misalnya di sekolah, tidak pernah memikirkan bagaimana pengelola harus bekerja dalam sekolah sebagai suatu sistem untuk menerapkan program-program perbaikan kualitas secara utuh. Untuk meningkatkan kualitas, pengelola harus memperhatikan tiga bagian dari sistem.

Mclaughlin (1995: 31) mengemukakan, *discussions with tribes to cross-examine these point have revealed that manager must deal with*

total quality as separate system: a social system, a technical system, and a management system. Ketiga subsistem tersebut merupakan lingkaran yang saling mengunci sebagai mana diperlihatkan dalam gambar 1 berikut.



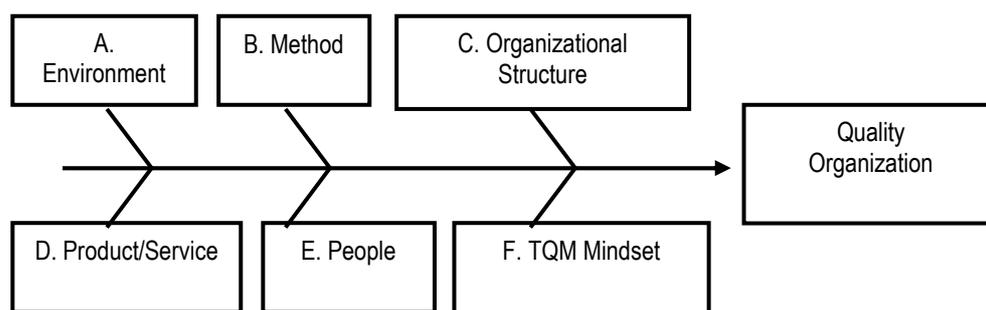
Sumber: Mclaughlin (1995: 132)

Pengelolaan dalam organisasi pendidikan dapat dirumuskan sebagai kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dalam situasi-situasi sosial. Untuk merangsang dan mengorganisasi tindakan-tindakan dan dengan demikian membangkitkan kerjasama yang efektif ke arah pencapaian tujuan pendidikan. Pengelola mengarahkan perubahan perilaku orang-orang. Perubahan dalam perilaku orang-orang adalah manifestasi dari perubahan dalam tujuan, persepsi, pemahaman, wawasan, nilai-nilai, keyakinan, motivasi, antar hubungan, kebiasaan, dan keterampilan.

Mclaughlin (1995: 31) mengemukakan, *If a lasting culture is to be achieved, where continuous improvement and customer focus area natural pattern, the social system must be redesigned so as to be consistent with the vision and values of the organization.* Transformasi budaya mempunyai enam aspek, yaitu lingkungan, pelayanan, metode, orang-orang, struktur organisasi, dan *mind set management quality total* digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2

Area Stratenik tintukTransformasi Budaya



Sumber: Mclaughlin (I995:32)

Aspek sosial budaya dalam penanganan mutu terpadu merupakan aspek yang penting untuk menunjang peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas sekolah atau organisasi yang berkualitas, bahkan sistem sosial merupakan sistem yang dominan dalam pembicaraan mutu terpadu, *The dominant system at present is the social system. A large social system indicates that individual accomplishment receive the greatest reward* (Mclaughlin, 1995: 10). Di dalam kerangka tersebut masyarakat merupakan suatu sistem sosial dan sekolah sebagai organisasi atau lembaga tertentu di dalam sistem

sosial yang lebih umum. Sekolah atau bahkan suatu kelas bisa dilihat sebagai suatu sistem sosial yang perlu memikirkan mutu berbagai aspek dalam peran sertanya untuk masyarakat.

c. Pemikiran perubahan

Sebagai suatu bangsa yang telah lama merdeka dan tentunya akan menjadi bangsa yang semakin dewasa dalam berbagai bidang kehidupan, upaya untuk mengelola sekolah dengan cara yang lebih baik, tepat, dan mantap dilihat dari segi profesional pengelola, akan lebih memungkinkan. Pemikiran seperti itu berdampak pada masalah produktivitas dan kualitas sekolah. Berpikir dewasa berarti memandirikan diri dalam pengelolaan sekolah yang akan terlepas dari pembinaan-pembinaan yang selalu menuntun dan menghalangi kemajuan sekolah.

Kondisi seperti itu akan sangat erat hubungannya dengan masalah kualitas sumber daya manusia pengelola yang mempunyai tanggung jawab atas pekerjaan dan tugas-tugas dalam mengelola sekolah. Pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab pengelola ini akan mempunyai dampak terhadap masalah pembangunan nasional yang juga memprioritaskan masalah kualitas sumber daya manusia.

Wahab (1996: 31) mengemukakan, sekolah adalah salah satu subsistem masyarakat dan institusi pendidikan masyarakat yang harus dapat menjalankan fungsinya dengan baik dalam mencapai tujuan-tujuan di atas. sekolah harus dapat menyesuaikan diri dengan

perubahan dan perkembangan masyarakat secara keseluruhan agar dalam menjalankan fungsinya memperoleh kepercayaan dan dukungan masyarakat. Untuk itu perlu dilakukan perubahan yang mendasar tentang pengelolaan pendidikan umumnya dan pengelolaan sekolah khususnya.

Pengelolaan pendidikan selama ini diuraikan Sanusi (1998: a) bahwa sebagian dari urusan-urusan pengelolaan pendidikan dasar dan menengah diselenggarakan dengan sistem dekonsentrasi kepada kantor wilayah provinsi dan kota/kabupaten. Urusan-urusan yang didekonsentrasi itu masih terbatas sehingga implementasinya bukan saja tetap *uniform* meskipun tingkat perkembangannya berbeda-beda, melainkan uniformitasnya pun harus simultan.

Kondisi yang ada dalam pengelolaan sekolah menghasilkan ketidakpuasan terhadap apa yang dicapai sekolah. Ketidakpuasan ini karena mutu pendidikan ada pada taraf yang rendah, dengan sistem pengelolaan yang mengandung banyak kelemahan. Bukanlah suatu rahasia bahwa unsur-unsur pendukung sistem manajemen sentralistik, dengan standar manapun, selama berpuluh tahun ini masih jauh dari memadai.

Prestasi komparatif dan kompetitif pendidikan di bidang bahasa, matematika, fisika dan teknologi atas nama para siswa Indonesia dibanding dengan negara-negara lain di forum internasional sering tidak membanggakan. Kepedulian terhadap sistem pengelolaan tidak

berkembang dan ketika pemerintah pusat mengalami krisis, semua pihak di daerah mudah melemah karena akarnya sedang menderita. Kepercayaan kepada keunggulan dan kemampuan sistem pengelolaan yang sentralistik pusat pun mengalami krisis.

Keadaan seperti itu telah berjalan selama bertahun-tahun dan mungkin sejak Republik Indonesia merdeka. Pernahkah hal ini direnungkan, dirasakan dengan hati nurani, bukan hanya dengan pikiran karena ada perbedaan yang signifikan antara keduanya. Hati tidak seperti pikiran, hati sulit untuk berbohong sehingga dengan demikian akan terjaring apa yang seharusnya dikerjakan dan apa yang tidak perlu dikerjakan. Bertanyalah apa yang perlu dilakukan untuk mengadakan perubahan dalam pengelolaan pendidikan yang sedang berjalan. Pengelolaan sekolah atau pendidikan dalam taraf yang lemah, hasilnya tidak memuaskan, tapi perasaan, hati, emosi belum pernah diajak berdialog untuk mencari solusinya, padahal daya-daya tersebut mempunyai daya terobosan yang memungkinkan untuk memecahkan masalah karena perasaan memiliki kepekaan terhadap keadaan tersebut.

Cooper dan Sawaf (1998: 34) mengemukakan:

“every feeling is a signal. It signifies that something you value is being called into question on there is an opportunity to be seized - to strengthen a relationship, for example, or to make change and create something new. Every emotion is a wake-up call to capture your attention. By design, its supposed to move you - to ask a question or a stand.

Peduli terhadap perasaan, artinya peduli terhadap perubahan dan perbaikan. Jika perasaan diabaikan, perubahan tidak terjamah atau

tidak ada perubahan yang akan dilakukan dengan tepat dan benar. Biasanya kenyataan yang tidak diharapkan seperti kondisi pengelolaan pendidikan yang telah diuraikan menimbulkan perasaan kesal, kecewa, marah, dan bahkan bercampur malu. Situasi demikian mendorong seseorang untuk berbicara atau bertindak tidak tepat, bahkan cenderung menyakitkan.

Perasaan harus dikendalikan dengan menghayati dorongan (*impulse*) yang terasa, mengarahkannya dengan mengalihkan perhatian kepada hal yang produktif dan konstruktif. Cooper dan Sawaf (1998: 41) mengemukakan bahwa, "*emotional feedback helps guide us in how to move, when to move, where to move, and why. Each time, we experience emotions in a constructive way, we reshape our brain circuitry*".

Kenyataan tentang rendahnya nilai lulusan, lemahnya pengelolaan sekolah atau pendidikan ditanggapi dengan emosi yang membenarkan kenyataan itu. Hal tersebut dilakukan dengan bersikap dingin, melancarkan kritik-kritik tajam, marah tanpa penyebab yang jelas. Label emosi dipasang untuk membenarkan keadaan.

Emosi sebenarnya dapat dimanfaatkan dengan baik untuk mengendalikan keadaan. Cobalah merenung sesaat, berdiam diri, kendalikan emosi ke sasaran-sasaran yang lebih berharga yang berlandaskan prinsip-prinsip pribadi. Sasaran-sasaran tersebut antara lain dengan mengajukan pertanyaan, bagaimanakah kegiatan-kegiatan

pengelolaan sekolah dilakukan, apa sebenarnya yang tidak dilakukan dan mengakibatkan ketidaktahuan dalam pengelolaan sekolah.

Emosi akan memberikan umpan balik bila dikelola atau dikendalikan dengan baik. Cooper dan Sawaf (1998: 38) mengemukakan:

“ A one-two-three strategy for learning to manage emotional energy can be seen as follows: (1) acknowledge and feel the emotion-rather than denying or minimizing it, (2) listen to the information or feedback the emotion is giving you. Ask yourself, for example, 'which of my principles, values, or goals is at stake here?,' (3) guide, or channel, the emotional energy into an appropriate, constructive response”.

Pengakuan secara jujur dari kata hati akan membantu mengungkapkan informasi yang dibutuhkan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam mengelola sekolah ke arah yang lebih baik. Pengelola sekolah yang lebih baik mungkin dapat mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pembangunan.

Perenungan yang dilakukan yang memberikan arah pengelolaan sekolah ke arah perubahan-perubahan yang konstruktif dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan yang ada di masyarakat. Wahab (1996: 32) mengemukakan, Perubahan dalam masyarakat ditunjukkan dengan terjadinya perubahan-perubahan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk perubahan-perubahan teori pengelolaan pada umumnya. Perubahan ini juga secara tidak langsung mempengaruhi pengelolaan sekolah. Dampaknya adalah sekolah

diharapkan mampu mengantisipasi format-format pembaharuan dalam bidang pengelolaan dan menerapkan dalam pengelolaan sekolah.

Pada penghayatan melalui spektrum perasaan, setiap emosi memberikan isyarat. Hal ini terjadi bila ada perenungan dan tidak akan terjadi begitu saja, hati nuranilah yang membangkitkannya. Hati nurani yang sarat dengan alasan-alasan dan mengomunikasikannya. Pemikiran-pemikiran emosional inilah yang akan dapat lebih terarah mengungkapkan mengenai apa yang sudah dilakukan dan apa hasilnya, serta apa yang seharusnya dilakukan agar hasil-hasil pengelolaan itu meningkat dengan kualitas yang lebih baik.

Cooper dan Sawaf (1998: 42) mengemukakan:

“Recent studies affirm the value and importance of such a pause. When contented with a stressful or changing environment, the brain has an inherent tendency to do more of same. Only harder, to react blindly. We can consciously override this shortfall by slowing down for a moment or two in the sped-up world. Such pauses can be productive in unexpectedly vital ways and enable us to listen better to the inner prompting of the heart and spirit”.

Kenyataan pengelolaan tentang sekolah yang dihadapi untuk dapat berubah ke arah yang lebih baik tidak hanya dapat dilakukan dengan menunggu instruksi atau kebijakan dari atasan atau orang lain. Untuk dapat mengubah hasil pengelolaan ke arah yang lebih baik, pengelola itu sendiri yang dapat merenungkan, merasakan, dan memberikan alternatif tindakan dengan menggunakan emosinya, bukan hanya dengan akal saja.

Menyadari sesuatu yang baru akan dirasakan adalah suatu hal yang tidak menentu, tidak mengesankan, dan tidak menentramkan, bahkan memunculkan rasa ketakutan akan hilangnya setiap keuntungan yang biasa didapatkan. Perubahan-perubahan dalam masyarakat ditunjukkan dengan terjadinya perubahan-perubahan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk perubahan-perubahan teori pengelolaan. Perubahan tersebut secara tidak langsung juga mempengaruhi pengelolaan sekolah. Dampaknya adalah sekolah diharapkan mampu mengantisipasi format-format pembaharuan dalam bidang pengelolaan dan menerapkan dalam pengelolaan sekolah.

Melalui menghayati spektrum perasaan, setiap emosi memberikan isyarat. Hal tersebut terjadi jika adanya perenungan dan tidak akan terjadi begitu saja, hati nuranilah yang membangkitkannya, yang sarat dengan alasan-alasan dan mengomunikasikannya. Pemikiran-pemikiran emosional inilah yang secara teliti dapat mengungkapkan apa yang sudah dilakukan dan apa hasilnya serta apa yang seharusnya dilakukan agar hasil-hasil pengelolaan tersebut meningkat dengan kualitas yang lebih baik.

C. Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, kecerdasan emosional adalah kemampuan mengendalikan, memahami dengan efektif menerapkan kekuatan dan ketajaman serta pengaruh emosi sebagai sumber energi dan informasi. Seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya harus memiliki kemampuan

mengendalikan, memahami, dan menerapkan kekuatan dan ketajaman emosinya sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh dalam mengelola sekolahnya sehingga akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan bukan berarti menguasai, melainkan seni meyakinkan orang untuk bekerja keras menuju sasaran bersama. Untuk memantapkan karir diri sendiri, ada yang lebih penting selain mengenali perasaan-perasaan terdalam mengenai hal-hal yang dikerjakan dan perubahan-perubahan yang membuat seseorang lebih puas dengan pekerjaannya. Terdapat beberapa alasan yang kurang mencolok tentang mengapa bakat-bakat emosional bergerak menjadi ujung tombak keterampilan berbisnis yang mencerminkan perubahan besar di tempat kerja.

Diantara alasan-alasan menurut perbedaan penerapan kecerdasan emosional, ialah (1) mampu mengutarakan keluhan sebagai kritik membangun, (2) menciptakan suasana di mana keragaman dihargai bukan menjadi sumber pertentangan, dan (3) menjalin jaringan kerja secara efektif.

Menurut Rohiat (2008: 33) kecerdasan emosional dalam kepemimpinan kepala sekolah memiliki dimensi serta pengaruh beberapa aspek, yaitu (1) pengaruh situasi, (2) pemahaman tentang kecerdasan emosional, (3) kemampuan mengaplikasikan kecerdasan emosional, dan (4) pengaruh nilai-nilai dan keyakinan kecerdasan emosional yang dimiliki.

1. Pengaruh Situasi

Situasi berpengaruh pada kondisi emosi seseorang pemimpin yang meliputi aspek-aspek, peristiwa hidup, tekanan pekerjaan, dan tekanan

masalah pribadi. Kehidupan yang dialami oleh seseorang dengan berbagai kejadian sudah merupakan hal yang lumrah, baik berupa kebahagiaan ataupun penderitaan. Namun yang perlu diperhatikan dalam menempatkan diri untuk menjadi orang yang berhasil melalui kecerdasan emosional adalah sejauh mana seseorang dapat menghindarkan tekanan-tekanan dalam peristiwa hidup sehingga menjadi orang yang memiliki ketabahan untuk mencapai apa yang dicita-citakan.

Seseorang yang telah terlatih menjadi orang yang tidak terpengaruh oleh tekanan dalam kehidupan dan memiliki ketenangan jiwa yang tinggi dapat dikatakan bahwa dalam hidupnya dapat menggunakan kecerdasan emosional dengan baik dan berhasil. Perlu disadari bahwa pengembangan kecerdasan emosional dalam peristiwa kehidupan perlu mendapat perhatian dengan cara yang benar. Adapun diantara faktor-faktor yang mempengaruhi keadaan situasi ialah faktor peristiwa hidup, tekanan pekerjaan, dan tekanan problem pribadi.

2. Pemahaman Kecerdasan Emosional

Hubungan antarpribadi merupakan metode teknologis yang penting. Untuk meningkatkan produksi agar dapat lebih bermanfaat bagi pengelolaan organisasi, berbagai masalah manusia di dalamnya harus diperhatikan. Pusat kekuatan yang sesungguhnya di dalam organisasi adalah hubungan antarpribadi yang berkembang pada setiap unit kerja. Sutisna (1989: 20) mengemukakan bahwa tugas utama kepala sekolah selaku pimpinan pendidikan adalah membantu guru mengembangkan daya

kesanggupannya untuk menciptakan iklim sekolah yang menyenangkan dan mendorong guru, murid serta orang tua agar mempersatukan kehendak, pikiran, dan tindakan dalam kegiatan bersama secara efektif demi tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya harus memahami kecerdasan emosional karena pemahaman ini merupakan cara efektif untuk mengembangkan hubungan antarpribadi sehingga mengetahui bagaimana mengekspresikan emosi melalui tugas dan tanggungjawab sebagai kepala sekolah. Pemahaman tentang kecerdasan emosional dapat diketahui dari (1) kesadaran emosi diri, (2) ekspresi emosi, dan (3) kesadaran emosi terhadap orang lain.

Kesadaran emosi dapat dilakukan dengan cara mengenali emosi diri dan mengetahui sewaktu perasaan tersebut terjadi perubahan dasar kecerdasan emosional. Kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting untuk pemahaman diri.

Kepemimpinan kepala sekolah meliputi perilaku verbal dan nonverbal yang menjadi unsur komunikasi dalam proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan putusan. Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan dalam rangka mempengaruhi perilaku orang-orang dalam perumusan dan pencapaian tujuan bersama melalui himbauan, saran, bimbingan, supervisi, konsultasi, perintah atau hukuman.

Semua tugas mengelola sekolah telah dilaksanakan dengan baik tetapi kenyataan menunjukkan kualitas sekolah dari tahun ke tahun tidak

berubah. Selama ini mungkin kepala sekolah merasa telah bekerja dengan baik dengan prestasi yang baik dan merasa tidak ada peraturan yang dilanggar, tetapi jika direnungkan mungkin ada sesuatu yang belum disadari seperti yang dikemukakan oleh Cooper dan Sawaf (1998: 4),

Yet if you value emotional honesty, you will pay attention to what you feel -beneath the emotions and words- and you will speak up. You don't get stuck in your head; you connect, too, with your heart. You care. You're committing part of your life to this job, this company. You sense untapped potential, in yourself and others. You have the guts to say so, to put yourself on the line. You listen to your intuition. You ask questions. You learn all you can about others and their unique potential, who they are, deep down. You offer support. You hold yourself accountable for your own best effort, at all times. And you hold others accountable to their.

Maksudnya, jika seseorang menghargai kejujuran emosinya akan memperhatikan apa yang dirasakan melalui emosi dan kata-kata. Melakukan pekerjaan sebagai bagian dari hidup. Mengoptimalkan potensi yang ada, tekun, dan intuitif. Mampu mengetahui potensi yang dimiliki bawahannya. Melalui dukungan bawahan orang tersebut mampu mempertahankan diri, bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Ekspresi emosi seperti marah, bersikap dingin, dan mengkritik dengan tajam sebagai alasan untuk membenarkan tindakan-tindakan disadari atau tidak sering terjadi pada setiap orang. Kebiasaan ini membuat seseorang ada dalam keadaan yang hanya menguntungkan diri sendiri, namun tidak akan berlangsung lama. Untuk mencapai kehidupan yang lebih nyata dan benar serta agar dapat memacu diri dalam mencari keabsahan dan kebenaran diperlukan pengendalian emosi terhadap diri sendiri.

Setiap perasaan adalah isyarat adanya sesuatu hal yang perlu diperiksa atau adanya tanda-tanda yang harus ditindaklanjuti untuk memperlakukan suatu hubungan atau untuk melakukan perubahan. Cooper dan Sawaf (1998: 34) mengemukakan, “*every emotion is a wake-up call to capture your attention. By design, it's supposed to move you to ask a question, to clarify things, to learn and stretch your capabilities, to take action or a stand*”. Maksudnya, Setiap emosi adalah suatu bangunan yang memanggil untuk menangkap perhatian. diharapkan dengan emosi seseorang mampu memperjelas berbagai hal kemudian bertindak sesuai dengan kapasitas/posisinya.

Kesadaran emosi terhadap orang lain dilakukan dengan cara mengenali emosi orang lain. Pengenalan ini merupakan kemampuan yang sangat bergantung pada kesadaran emosi diri yang merupakan keterampilan bersosialisasi. Seni membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan mengendalikan emosi orang lain. Kesadaran emosi terhadap orang lain dan keterampilan emosi lainnya berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu, dibutuhkan pemimpin yang baik. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Pemahaman tentang emosi orang lain dapat membawa seseorang kepada keintiman yang menyenangkan atau perasaan kebersamaan.

John dan Meena dalam Frances (1997: 348) mengatakan bahwa sebuah pemahaman komprehensif atas kekuatan dan kelemahan seseorang

adalah dengan bagaimana cara mereka mempengaruhi orang lain. Efek tersebut akan tampak seperti berkaca pada beberapa cermin sekaligus untuk melihat diri sendiri dan melihat seperti apa yang dilihat orang lain. Pengetahuan diri sendiri tersebut memungkinkan seorang pemimpin untuk mengubah perangai yang menghambat efektivitas, memperkuat perilaku yang mendukung efektivitas, dan membuat rencana untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang dapat dilakukan selama periode beberapa bulan, bahkan tahun.

Memiliki kesadaran emosi terhadap orang lain berarti juga memahami perasaan orang lain, menerima sudut pandang orang lain, dan menghargai perbedaan dengan cara mereka mengekspresikan perasaannya terhadap berbagai hal. Hubungan merupakan fokus penting yang di dalamnya dapat menjadikan seseorang belajar mendengar dan bertanya dengan baik serta dapat membedakan apa yang dikatakan seseorang dan yang dilakukannya. Reaksi yang dilakukan berupa ketegasan dan bukan marah atau diam saja dapat menjadikan seseorang belajar bekerjasama, memecahkan konflik, dan bersosialisasi.

Melalui kesadaran emosi terhadap orang lain seorang pemimpin akan berlaku: (a) lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, (b) memperbaiki empati dan kepekaan terhadap orang lain, dan (c) lebih baik dalam mendengar orang lain. Perlakuan tersebut dapat dikembangkan oleh setiap orang atau pemimpin dengan penambahan aspek-aspek kesadaran emosi terhadap orang lain.

3. Kemampuan Kecerdasan Emosional

Kemampuan dalam kecerdasan emosional menggambarkan intensitas, kreativitas, ketangguhan, hubungan antarpribadi, dan ketidakpuasan konstruktif seseorang yang terdapat pada perilaku atau tujuannya.

Goleman (1998: 112) mengemukakan:

“To the degree that our emotions get in the way of or enhance our ability to think and plan, to pursue training for a distant goal, to solve problems and the like, they define the limits of our capacity to use our innate mental abilities, and so determine how we do in life. And to the degree to which we are motivated by feelings of enthusiasm and pleasure in what we do - or even by an optimal degree of anxiety- they propel us to accomplishment. It is in this sense that emotional intelligence is a master aptitude, a capacity that profoundly affects all other abilities, either facilitating or interfering with them”.

Maksudnya, pada derajat tingkatan emosi terdapat tingkatan kemampuan berfikir dan merencanakan, berlatih mengejar tujuan, memecahkan permasalahan dan semacamnya. Derajat tingkat emosi dapat menggambarkan kapasitas dan penggunaan kemampuan mental untuk menentukan tindakan dalam kehidupan. Pada derajat tingkatan emosi ini seseorang dapat termotivasi oleh gairah perasaan dan kesenangan pada apa yang dilakukan. Bahkan dengan derajat tingkat emosi ketertarikan yang optimal dapat menggerakkan kecerdasan emosional seorang guru atau kepala sekolah dengan kapasitas yang sangat mempengaruhi kemampuan orang lain dengan mudah.

Kemampuan kecerdasan emosional memiliki tiga ciri-ciri, yaitu: memiliki intensitas, kreativitas, ketangguhan, dan hubungan antar pribadi.

Intensitas mengandung arti menjangkau ke depan. Setiap orang memiliki peluang untuk bekerja, tumbuh, inovasi, dan keberhasilan-keberhasilan baru. Perhatian kebanyakan orang lebih terpusat pada keterampilan melihat kesalahan orang lain dan menyebutkan masalah-masalah yang sudah ada, misalnya kualitas lulusan sekolah selalu rendah dari tahun ke tahun. Masalah lebih diperhatikan dan terpusat pada masalah yang ada dan terjebak dalam hal-hal tersebut (Cooper dan Sawaf, 1998: 258).

Walaupun hasil pengelolaan sekolah dari tahun ke tahun tidak beranjak, pada umumnya pengelola sekolah masih bekerja tanpa penghayatan atau perhatian yang penuh. Pengelola bertindak seragam sesuai dengan instruksi atasan dan menolak perspektif yang berbeda. Pengelola juga segan mengadakan perubahan dan memahami peran pengelola itu sendiri dalam mengelola pendidikan. Kondisi tersebut makin lama makin membuat pengelola stagnan bahkan mungkin akan mengalami kemunduran dalam pengelolaan pendidikan.

Kreativitas adalah kemampuan berkreasi dalam melakukan tindakan-tindakan pengelolaan pendidikan. Usaha untuk menjadi pengelola dan pemimpin yang cerdas dan berhasil jarang muncul dari para pengelola. Keseragaman yang dirasakan aman dan mensejahterakan menjadi kesepakatan tersembunyi. Tidak ada yang berani menentang cara-cara yang berlaku untuk mengubah atau mengadakan perubahan karena risiko yang diterima akan menjadi beban sendiri dan berkonsekuensi kehilangan jabatan. Para pengelola tidak berani mengambil risiko-risiko kreatif.

Pengelola membiarkan diri dalam sistem yang berlaku dan tidak mengeksplorasi kawasan-kawasan baru dalam pengelolaan. Padahal, pemimpin-pemimpin yang berhasil dan sukses adalah mereka yang mengeksplorasi kawasan-kawasan baru dan pernah melakukan kesalahan seperti yang dikemukakan oleh Cooper dan Sawaf (1998: 465),

In organizations, when leaders and managers ask people to change and to be more creative, it may sound like a wonderful idea. But deep down, it can feel mystifying or threatening, because to be creative is to entertain the possibility of not knowing, and the possibility not only of greatness but of failure. It takes emotional intelligence to engage in the change process known as creative transformation.

Kemampuan dalam kecerdasan emosional dapat melahirkan kreativitas yang tinggi guna mencapai keberhasilan diri sendiri, orang lain, dan organisasi/lembaga. Pengendalian emosi yang berhasil akan melahirkan perilaku pemimpin yang dapat mengajukan kebijakan-kebijakan yang inovatif pada pendidikan yang dikelolanya, serta dapat ikut berperan dalam mengajukan informasi dan gagasan dalam organisasi/lembaganya. Kemampuan kecerdasan emosional yang baik tidak akan membuat seorang pemimpin berkhayal tentang masa depan. Gagasan terbaiknya muncul justru ketika sedang tidak pikirkannya.

Ketangguhan merupakan kemampuan bertahan walaupun berada dalam kondisi dan situasi yang sulit. Ketangguhan merupakan salah satu aspek kecakapan kecerdasan emosional yang mengungkapkan sejauh mana seorang pemimpin memiliki ketangguhan yang dapat dipengaruhi oleh beberapa sikap tertentu. Pemimpin yang tangguh dapat pulih dengan

cepat setelah merasa kecewa dan dapat memperoleh yang dibutuhkan jika tekadnya telah bulat.

Ketangguhan diisi dengan antusiasme dan adaptabilitas kemampuan menyesuaikan diri, serta selalu menjaga antusiasme dan adaptabilitas tersebut. Pemimpin yang baik memiliki ketangguhan menyesuaikan diri dengan perubahan situasi, peraturan, regulasi, dan tuntutan. Meskipun banyak situasi yang tidak dapat dikendalikan, pemimpin yang tangguh selalu dapat mengetahui cara menanggapi. Adaptabilitas inilah yang pada akhirnya membentuk ketangguhan, karena dengan ketangguhan seorang pemimpin akan selalu mengusahakan adanya perubahan atau kemajuan dalam organisasi.

Hubungan antar pribadi orang-orang yang tampil dalam kecerdasan emosional dapat berjalan dengan lancar, peka membaca reaksi dan situasi, mampu memimpin dan mengorganisasi, serta pintar menangani perselisihan yang muncul dalam setiap kegiatan manusia. Pemimpin ini adalah pemimpin alamiah, dan merupakan pemimpin yang mampu menyuarakan perasaan kolektif serta merumuskannya dengan jelas berbagai ketentuan-ketentuan pada kelompoknya untuk meraih sasaran yang tepat. Pemimpin ini adalah jenis pemimpin yang disukai oleh orang sekitarnya karena secara emosional menyenangkan dan membuat orang lain merasa tentram.

4. Pengaruh Nilai-nilai dan Keyakinan Kecerdasan Emosional

Albert Bandura, seorang ahli psikologi Stanford yang telah banyak melakukan penelitian tentang pendayagunaan diri, dalam Goleman (1998: 90) merangkum nilai-nilai dan keyakinan kecerdasan emosional sebagai berikut,

People's beliefs about their abilities have a profound effect on these abilities. Ability is not a fixed property; there is a huge variability in how you perform. People who have a sense of self-effacing bounce back from failures; they approach things in terms of how to handle them rather than worrying about what can go wrong. (Kepercayaan masyarakat tentang kemampuan mereka mempunyai suatu efek pada kemampuannya. Kemampuan bukanlah suatu ketetapan; ada suatu variabilitas yang sangat besar di dalam pelaksanaannya. Orang-Orang yang mempunyai suatu perasaan/pengertian tersendiri yang terbersit dari kegagalan; mereka mendekati berbagai hal yang berkaitan dengan bagaimana cara menanganinya bukan mencemaskan terhadap apa yang bisa membuat salah).

Nilai-nilai dan keyakinan dalam kecerdasan emosional menggambarkan tentang batas kasih sayang, sudut pandang, intuisi, radius kepercayaan, daya pribadi, dan integritas seseorang yang ada pada perilaku atau tujuan para pemimpin.

Nilai kasih sayang. Kehidupan dalam mengelola sekolah sebagian besar berhubungan dengan banyak orang. Hubungan orang dengan orang yang dilandasi dengan kasih sayang berarti memperlakukan orang lain

seperti pada diri sendiri. Kasih sayang dibangun berdasarkan kesadaran diri. Makin terbuka seseorang terhadap emosi diri sendiri, makin terampil orang tersebut membaca perasaan. Kasih sayang dapat berupa berbagi kesusahan, membantu, menasehati, menghibur, memaafkan, dan mencintai. Orang yang mempunyai kasih sayang adalah orang yang baik dan empati (Segel, 1999: 167).

Melalui kasih sayang dan empati, seseorang membantu dirinya sendiri untuk belajar dan tumbuh. Sikap dan sifat ini membuat orang lain merasa cukup aman untuk berterus terang mengenai masalah kehidupan tanpa takut dihakimi, dikritik atau diabaikan. Kasih sayang yang diberikan dapat berupa dukungan atau kepedulian dan cepat atau lambat kasih sayang tersebut akan kembali kepada orang yang melakukannya.

Nilai sudut pandang. Berbagai tantangan dan masalah dalam pengelolaan sekolah selalu terjadi dari waktu ke waktu. Sutisna (1989: 10) mengemukakan bahwa di samping masalah-masalah pokok tentang sekolah dan masyarakat tersebut, administrator pendidikan menghadapi tekanan dari sejumlah isu tentang pendidikan. Beberapa isu tersebut bertalian dengan anak-anak yang tidak tertampung oleh sekolah, angka pengulangan dan putus sekolah yang tinggi, apa yang seharusnya diajarkan ternyata tidak diajarkan oleh sekolah, dan pengangguran di kalangan para lulusan sekolah karena tidak cukup terlatih untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan.

Cara mengatasi tantangan dan masalah dengan kebiasaan dan naluri masalalu dengan menyiapkan alasan dari masalah dan tantangan yang timbul tersebut dengan harapan dapat mengatasi dan mengendalikannya. Kadang-kadang cara tersebut berhasil dan kadang-kadang tidak. Aturan yang digunakan dalam cara tersebut adalah jika ada masalah yang datang, masalah tersebut akan didorong balik. Cara tersebut terus dilakukan sampai menang atau kalah, menyerah dan putus asa atau sampai ada pertolongan yang datang dalam wujud dana, motivasi atau sumber daya manusia. Keadaan ini menjadikan pengelola terperangkap dalam rutinitas, kepatuhan, dan menghindari risiko.

Sudut pandang dengan kecerdasan emosional yang tinggi menjadikan seseorang dapat membangkitkan kemampuan memotivasi diri. Sudut pandang seseorang yang memiliki kecerdasan emosional ditandai dengan melihat sisi positif pada segala sesuatu, mencintai hidupnya, mengetahui dirinya dapat menemukan solusi atas masalah-masalah yang sulit, dan percaya bahwa segala sesuatu biasanya membaik dengan sendirinya. Tanpa merasa frustrasi dalam hidup karena banyak orang yang ingkar janji.

Orang yang memiliki sudut pandang yang optimal atau harapan tinggi memiliki ciri-ciri tertentu, di antaranya adalah mampu memotivasi diri, merasa cukup banyak akal untuk menemukan cara meraih tujuan, tetap memiliki kepercayaan yang tinggi bahwa segala sesuatu akan berakhir juga ketika sedang menghadapi tahap sulit. Luwes untuk menemukan cara alternatif agar sasaran tetap tercapai atau untuk mengubah sasaran jika

semula mustahil dijangkau, dan mempunyai keberanian untuk memecah-mecah tugas berat menjadi tugas-tugas kecil yang mudah ditangani.

Nilai Intuisi. Berbagai pekerjaan dalam pengelolaan sekolah menyita banyak pikiran dan melelahkan. Akan tetapi, selain pikiran, perasaan yang dimiliki pengelola juga akan ikut mempengaruhi pekerjaan itu, namun kadar intensitasnya yang akan menjadi pertanyaan.

Perilaku orang yang memiliki intuisi dalam kecerdasan emosional yang optimal menunjukkan bahwa terkadang mendapatkan jawaban yang benar tanpa alasan yang jelas. Mempunyai firasat yang benar, dapat menggambarkan sasaran di masa mendatang, melihat produk atau gambaran akhir meskipun belum selesai. Percaya dengan impiannya meskipun orang lain tidak dapat melihat atau memahaminya. Mampu mengikuti kata hatinya ketika dihadapkan dengan pilihan yang sulit, dan mengerahkan perhatian jika merasa ada sesuatu ketidak benaran (Cooper dan Sawaf, 1998: 45).

Intuisi pada dasarnya dimiliki setiap orang dalam berbagai pengalaman dan situasi. Jika intuisi sudah berkembang, seseorang tidak harus bersusah payah membangkitkannya. Intuisi terus mengalir dan tidak terpisah dari hubungan antara hati dan perasaan (Damasio, 2009: 280).

Nilai radius kepercayaan merupakan faktor yang ikut melancarkan dan mendorong keberhasilan dalam suatu usaha. Kepercayaan yang telah ada merupakan modal untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kepercayaan merupakan suatu keadaan yang dibentuk oleh emosi yang dapat dirasakan

dan dikembangkan. Kepercayaan terhadap diri sendiri merupakan ketetapan seseorang dalam berpikir, berperasaan, dan berperilaku. Kepercayaan yang ada pada diri sendiri dapat diperluas dengan mempercayai orang lain. Kepercayaan yang diberikan seseorang akan mendapat balasan kepercayaan dari orang lain.

Kepercayaan merupakan modal untuk mempererat hubungan-hubungan yang memungkinkan terjadinya keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan atau usaha. Tanpa kepercayaan, suatu usaha atau pengelolaan akan menghabiskan waktu dan usaha untuk mempertimbangkan apa yang akan dilakukan, bagaimana hasilnya, dan mungkin keraguan-keraguan lain (Cooper dan Sawaf, 1998: 92).

Nilai daya pribadi. Kesadaran orang biasanya terilhami dan motivasi orang-orang yang tulus dan jujur. Mempunyai keberanian untuk menemukan jati diri, berani mengungkapkan kebenaran, terutama kesalahan sendiri. Pemimpin harus bersedia berbagi rasa dan pengalaman yang sejati. Melalui penampilannya, siap menghadapi berbagai tantangan dengan keterbukaan. Pemimpin seperti itu menggunakan pikiran, hati, dan perasaannya untuk menjelaskan siapa dirinya sesungguhnya secara mendalam, apa yang dipegang teguh, apa yang menjadi kepeduliannya dan yang diyakininya. "*Of late, authenticity has become an admired and sought-after trait among business leaders and managers*" (Cooper dan Sawaf, 1998: 69).

daya pribadi membuat pengelola memiliki pikiran cerdas dan keteguhan hati yang setiap saat dapat mengirimkan kebenaran emosional secara mendalam tentang dirinya, tentang prinsipnya, tentang kepeduliannya, dan tentang keyakinannya, sehingga pengelola akan mampu membuat terobosan untuk keberhasilan pengelolaan sekolah (cooper dan sawaf, 1998: 150).

integritas merupakan kedalaman dan perluasan kejujuran emosi yang mengungkapkan suatu proses pernyataan dan bukan hanya gagasan-gagasan yang baik. integritas adalah dorongan yang kuat berdasarkan perangkat prinsip kerja. edward d. miller dalam frances, dkk (1997: 280) mengemukakan, integritas pribadi adalah hidup yang sesuai dengan apa yang diketahui, dinyatakan, dan dilakukan: berkata benar menepati janji, memberi teladan tentang apa yang diyakini, dan memperlakukan orang lain dengan adil dan murah hati. ketika seseorang mengkhianati nilai-nilai dan pikirannya, kepercayaan diri menjadi korban yang tidak dapat terhindarkan.

pada kecerdasan emosional, beberapa ciri-ciri integritas seorang pemimpin adalah mengakui kehilafan dan kesalahannya, tidak membesar-besarkan kemampuan yang dimiliki dengan tujuan agar mendapatkan kesempatan yang lebih baik, bisa menerima segala situasi meskipun tidak diharapkan, dan tidak mengerjakan pekerjaan yang bertentangan dengan keyakinannya (cooper dan sawaf, 1998: 11).

D. Penerapan Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan unsur yang penting dalam kehidupan manusia. Setiap orang dalam kehidupan tidak dapat dipisahkan dari kecerdasan emosionalnya. Kecerdasan emosional terbentuk dari pengalaman dan akan berkembang sepanjang waktu. Kecerdasan emosional tertentu diperoleh dari pengalaman khusus, kemudian diinternalisasikan sebagai salah satu kriteria yang berharga. Menurut tinjauan teori kepemimpinan, kecerdasan emosional merupakan salah satu kriteria keberhasilan pemimpin dalam mengelola organisasinya.

Studi menunjukkan, seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik memiliki kecerdasan emosional tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik, kesenjangan yang perlu dijembatani atau diisi, dan melihat hubungan tersembunyi yang menjanjikan peluang.

Kecerdasan emosional mempunyai arti yang penting dalam kepemimpinan. Bantuan penelitian atau teori pada kepemimpinan dalam mengklarifikasi kecerdasan emosional sangat penting untuk mengelola organisasi dalam mencapai keberhasilan. Fungsi kecerdasan emosional dalam kepemimpinan adalah membantu pemimpin dalam memahami eksistensinya dan merasakan keberadaan orang-orang. Untuk dapat berhasil, pemimpin perlu mempertimbangkan dan menilai secara luas dan cermat faktor, sifat atau ciri pemimpin, syarat kualitas pribadi, pendidikan dan latihan, kesempatan untuk berkembang, kondisi kerja, kompetensi dan prestasi.

Tujuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah adalah mencapai keberhasilan dalam mendidik siswa dengan mendayagunakan semua sumber yang dimiliki sehingga dapat memuaskan semua pihak. Klarifikasi kecerdasan emosional adalah unsur penting untuk mencapai tujuan tersebut. Klarifikasi kecerdasan emosional membantu kepala sekolah untuk menemukan kecerdasan emosionalnya secara pribadi dan membantu menetapkan aspek-aspek yang harus diperkokoh dan aspek-aspek yang diaktualisasikan dalam tingkah laku kepemimpinan sebagai pengelola sekolah.

Untuk dapat mengembangkan kecerdasan emosional yang mampu mengarahkan diri dan bertingkah laku efektif, kepala sekolah harus menyadari potensi dan karakter yang dimilikinya. Untuk membantu mengembangkan kesadaran kepala sekolah, salah satunya, harus diadakan penelitian tentang taraf dengan penerapan kecerdasan emosional kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya.

Efisiensi pribadi merupakan penerapan dalam segenap aktivitas hidup pribadi untuk memperkembangkan segenap potensi diri secara maksimal sehingga memiliki tujuan hidup, mencapai personalitas, dan posisi yang diidamkan. Seseorang yang berhasil dalam karir memiliki prinsip-prinsip, mengamati pribadi secara baik, mampu memimpin atau mengarahkan, dan mengelola diri pribadi secara efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, Patton (1998: 5) mengemukakan, (1) membukakan diri terhadap masalah kecerdasan emosional; (2) memahami lingkungan emosional, dan (3) mengambil tanggung jawab secara profesional.

Menurut Rohiat (2008: 59) deskripsi tentang penerapan kecerdasan emosional oleh kepala sekolah pada kenyataannya tidak dapat disimpulkan secara umum, tetapi berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan dapat dikemukakan deskripsi sebagai berikut.

1. Situasi Saat Ini

a. Peristiwa hidup

Peristiwa hidup yang dialami kepala sekolah dalam mengelola sekolah diataranya ialah sedikit merasa khawatir akan dipecat atau diberhentikan. Selain itu, jika muncul pimpinan baru, ketentraman kerja kepala sekolah akan terpengaruh. Oleh karena itu, kepala sekolah bekerja dengan sekuat tenaga untuk dapat memuaskan pimpinannya. Bila terjadi reorganisasi di Dinas pendidikan, rasa kepercayaan diri kepala sekolah akan ikut terpengaruh karena hal tersebut bisa mengancam kedudukannya sebagai kepala sekolah.

Implementasi kebijakan yang terjadi dan berubah-ubah berpengaruh terhadap kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain itu kurangnya penghasilan secara finansial bagi kepala sekolah sedikit mempengaruhi ketentraman hidupnya karena akan mengakibatkan tidak terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan hidup atau tidak tercapainya keinginan yang dicita-citakan.

b. Tekanan pekerjaan

Keamanan dalam pekerjaan sedikit mempengaruhi kepala sekolah. Jika kepala sekolah tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku, kedudukannya akan hilang. Hubungan dengan atasan langsung sedikit mempengaruhi terhadap ketentraman kepala sekolah dalam melaksanakan tugas

karena khawatir terhadap kesalahan-kesalahan yang dibuat dalam melaksanakan tugas.

Begitu juga peluang untuk maju menjadi tekanan bagi kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan karena banyak rekan yang harus diperhitungkan dalam mencapai dan meraih peluang untuk maju. Kontrol atas beban kerja juga berpengaruh terhadap kegiatan kerja kepala sekolah, meskipun kontrol yang dilakukan atasan atau pengawas tidak berdampak apapun terhadap kerja kepala sekolah.

c. Tekanan masalah pribadi

Kesulitan keuangan banyak berpengaruh terhadap ketenangan masalah pribadi dan juga akan mempengaruhi pelaksanaan tugas kepala sekolah. Tanggung jawab untuk merawat anggota keluarga yang sakit atau yang jompo, maupun yang cacat juga menjadi tekanan bagi kepala sekolah.

Ketenangan pribadi kepala sekolah tidak terlepas dari dua hal tersebut. Konflik dengan rekan kerja merupakan tekanan yang cukup berat, begitu juga konflik dengan keluarga. Oleh karena itu diperlukan pemecahan masalah yang kadang-kadang sulit untuk diselesaikan.

2. Pemahaman Kecerdasan Emosional

a. Kesadaran emosi diri

Kepala sekolah dapat mendeskripsikan perasaan dalam menggambarkan tentang dirinya sendiri dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah dapat mendengarkan hati nurani dan perasaannya

dalam melaksanakan tugas. Jika kepala sekolah merasa sedih tentu sangat mengetahui alasannya, akan tetapi kepala sekolah cenderung menghakimi diri sendiri dengan pola pikir orang lain tentang dirinya, sehingga yang ada hanyalah menyalahkan dirinya bukan mencari mencari penyebab sedihnya kemudian membuatnya tak bersedih lagi.

Kepala sekolah juga merasa takut terhadap orang yang sering menunjukkan emosinya yang kuat, sehingga ia kurang menikmati kehidupan emosionalnya.

b. Ekspresi emosi

Ekspresi emosi pada diri kepala sekolah membiarkan orang lain tahu saat dirinya bekerja dengan baik. Kepala sekolah mengungkapkan emosi dengan cukup baik, meskipun ekspresinya negatif. Kepala sekolah membiarkan orang lain tahu tentang keinginannya dan kebutuhannya. Teman terdekatnya akan mengatakan bahwa kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap dirinya sendiri dengan baik. Selain itu, kepala sekolah juga mampu menyimpan perasaan bagi dirinya sendiri dengan sangat baik.

Kepala sekolah sedikit membiarkan orang lain tahu jika dirinya merasa mempunyai sesuatu yang mengganggu pekerjaannya karena ia enggan meminta bantuan kepada orang lain saat ia memerlukan bantuan. Saat berinteraksi dengan orang lain, kepala sekolah dapat dengan baik merasakan perasaan orang lain.

c. Kesadaran emosi terhadap orang lain

Melalui kesadaran emosinya kepala sekolah dapat dengan baik mengenali orang lain dengan cara memperhatikan mata mereka, walaupun kepala sekolah akan merasa kesulitan saat berbicara dengan orang yang tidak sepaham dengannya. Kepala sekolah dapat mengetahui orang-orang yang memiliki kualitas positif. Ia jarang sekali terdorong untuk menghibur orang lain. Kepala sekolah sedikit berpikir tentang perasaan orang lain sebelum mengungkapkan pandangannya.

Kepala sekolah kadang tidak peduli dengan siapa ia berbicara karena ia selalu dengan baik mendengarkan orang lain berbicara. Ia juga dapat dengan baik merasakan suasana hati suatu kelompok ketika masuk kedalam suatu ruangan.

3. Kemampuan Kecerdasan Emosional

a. Intensitas

Kepala sekolah dengan kecerdasan emosionalnya dapat mengabaikan berbagai gangguan. Kepala sekolah menyelesaikan hampir semua pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Kepala sekolah juga mengetahui waktu untuk mengatakan tidak, atau mengatakan ya. Kepala sekolah juga mengetahui cara menghargai diri sendiri setelah meraih suatu sasaran dengan sukses. Selain itu, kepala sekolah dapat menyingkirkan imbalan-imbalan jangka pendek demi sasaran jangka panjang.

b. Kreativitas

Kreativitas sebagian dari salah satu implikasi dari kemampuan kecerdasan emosional. Kepala sekolah dalam mengelola sekolah melakukan inovasi kepada atasannya untuk memperoleh informasi, gagasan atau mendapatkan proyek-proyek yang dapat meningkatkan pencapaian tujuan sekolah.

Kepala sekolah mempunyai penginderaan yang cukup baik mengenai keberhasilan. Kepala sekolah juga dapat dengan baik menerapkan konsep-konsep kepemimpinan inovatif disekolahnya. Kepala sekolah sebagai seorang ahli kepemimpinan pendidikan harus memiliki kreativitas yang baik dalam memecahkan masalah hingga tuntas tanpa memberatkan pihak yang sedang bermasalah.

c. Ketangguhan

Kepala sekolah dengan pemahaman kecerdasan emosionalnya tangguh menghadapi setiap problem yang ditemukannya. Jika kecewa dengan kebijakan atau keputusan yang diambil atau yang ditetapkan oleh atasannya, ia dapat pulih kembali dengan cepat, karena pada prinsipnya halangan atau masalah dalam hidupnya telah dirasakan menghasilkan perubahan kearah yang lebih baik.

Kepala sekolah merasa tidak takut untuk mencoba kembali jika pernah gagal dalam pekerjaan yang sama. Kepala sekolah juga mampu menenangkan diri bila merasa tegang dalam situasi dan kondisi yang

kurang baik. Selain itu, kepala sekolah sering mengesampingkan masalah, dengan tujuan untuk mendapatkan perspektif yang lebih baik.

d. Hubungan antar pribadi

Hubungan antar pribadi adalah hubungan kepala sekolah dengan individu-individu lain. Kepala sekolah merasa sedih jika kehilangan suatu individu yang berharga bagi dirinya. Selain itu, kepala sekolah mampu memupuk hubungan antar pribadi dimanapun dan kapanpun berada.

Kenyakinan dan nilai-nilai yang dianut kepala sekolah dalam interaksinya dengan individu lain, menuntut tindakannya sehari-hari dan keluarganya untuk selalu siap bila ia dibutuhkan mereka.

e. Ketidakpuasan konstruktif

Kepala sekolah merasa sanggup berbeda pendapat dengan efektif untuk mengubah sesuatu, walau sedikit tertutup. Ia tidak akan mengungkapkan perasaannya bila jika diyakini akan menimbulkan perbedaan pendapat. Ia berpendapat bila masalah datang, dan bila ia yakin bisa menyelesaikannya.

Kepala sekolah merasa sulit mencapai kata sepakat dengan teman-temannya. Kepala sekolah berpendapat bahwa ia mampu mengordinasi dan memotivasi karyawan dan stafnya. Kepala sekolah mendengarkan kritik dengan pikiran jernih, terbuka dan menerima keritikan tersebut jika benar adanya.

4. Nilai-nilai dan Keyakinan Kecerdasan Emosional

a. Kasih sayang

Kepala sekolah dengan nilai kasih sayangnya dapat merasakan rasa sakit pada orang lain dengan cara membaca emosi orang lain dari bahasa tubuhnya, kemudian bertindak menurut etika dalam rangka menolong orang yang kesulitan tersebut. Kepala sekolah dengan kasih sayangnya dapat memaafkan diri sendiri dengan orang lain karena kepala sekolah menyadari tentang ketidak sempurnaan dirinya dan orang lain. Melalui kasih sayangnya ia merasa lebih puas bila berhasil mengerjakan sesuatu yang dapat membantu orang lain, terutama menjaga harga diri dalam situasi yang agak sulit.

b. Sudut pandang

Kepala sekolah melihat aspek positif pada segala sesuatu dan mencintai hidupnya dengan baik pula. ia mengetahui dirinya dapat menemukan solusi atas masalah yang sulit dan sedikit percaya bahwa segala sesuatu biasanya membaik dengan sendirinya.

Kepala sekolah merasa sedikit prustasi dalam hidup karena banyak orang yang ingkar janji, tetapi ia cukup menerima dirinya dengan apa adanya dan melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dengan baik. Ia juga berpendapat akan mendapatkan sebuah pemecahan yang cukup baik meskipun dibawah tekanan.

c. Intuisi

Melalui intuisi kepala sekolah terkadang merasa mendapatkan jawaban yang benar tanpa mendapatkan alasan yang cukup jelas. Ia juga dapat melihat produk atau gambaran akhir meskipun saat ini

belum selesai, percaya dengan impiannya, meskipun orang lain tidak dapat melihat atau memahami semua itu dengan cukup baik.

Ketika dihadapkan dengan pilihan yang sulit, kepala sekolah mengikuti kata hatinya dalam mengerahkan perhatian jika menemukan sesuatu yang dirasa tidak benar. Namun, ketika telah membulatkan tekad, kepala sekolah terkadang merubah pendapatnya.

Banyak orang mengatakan, kepala sekolah dapat meramal. Kepala sekolah sedikit sulit menerima ketika seseorang menyampaikan pandangan yang berbeda darinya. Ia sedikit mengandalkan dorongan hati ketika membuat keputusan.

d. Radius kepercayaan

Melalui nilai radius kepercayaan kepala sekolah berpendapat, jika ia membiarkan orang berbuat sesuatu pada dirinya, orang tersebut akan memanfaatkannya. Ia cukup berhati-hati terhadap orang yang dipercayainya. Kepala sekolah sangat menghormati teman-temannya. Orang-orang yang setara dengannya diperlakukan dengan lebih baik, sedangkan orang-orang yang menjadi rekan kerja cukup mendapat kepercayaan.

Kepala sekolah terkadang merasa tidak bisa berbuat banyak dan merasa belum mampu memberikan sesuatu yang adil atau layak dalam kehidupan. Ketika menemukan suatu hal yang tidak benar, ia cukup mencoba mengatasinya dengan rencana alternatif dan ketika bertemu

dengan orang-orang baru, cukup memberikan informasi pribadi yang diungkapkannya kepada dirinya.

e. Daya pribadi

Melalui nilai daya pribadi kepala sekolah mempunyai anggapan bahwa nasib memiliki peranan penting dalam hidupnya dan merasa bahwa dirinya tidak mampu menentang hirarki yang terjadi di Departemennya. Keadaan di sekolah dirasakan sudah keluar dari kendalinya dan ia membutuhkan pengakuan dari orang lain untuk menghargai tugasnya walau sekecil apapun.

Jadi dengan daya pribadi ini kepala sekolah memiliki kemampuan mengendalikan hidupnya untuk hidup bahagia, membuang rasa cemas, mengikuti perubahan hidup yang terjadi dengan rasa penuh tanggung jawab.

f. Integritas

Melalui nilai integritas kepala sekolah menyatakan, bersedia mengakui kesalahan jika ia melakukannya karena ia tidak ingin dikategorikan sebagai pimpinan yang berhianat dan menipu. Integritas membuat kepala sekolah tetap memiliki semangat kerja yang tinggi baik dalam sistem nilai dan situasi yang berbeda-beda.

E. Hasil Penerapan Kecerdasan Emosional

Lebih lanjut Rohiat (2008: 69) menjelaskan tentang hasil dari penerapan kecerdasan emosional, sebagai berikut:

1. Kesehatan Secara Umum

Rohiat (2008: 69) menjelaskan bahwa kesehatan secara umum merupakan salah satu dari tiga hasil kecerdasan emosional. Kesehatan secara umum harus diperhatikan oleh kepala sekolah agar dalam melaksanakan tugas pekerjaannya tidak terganggu. Kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional tinggi dapat menjaga kesehatannya secara umum demi tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Kesehatan secara umum meliputi: (1) Kesehatan gejala fisik; seperti nyeri punggung, sesak nafas, sakit kepala, hilangnya selera makan, dan penyakit fisik lainnya yang disebabkan oleh kerja dan tugas kepala sekolah. (2) Gejala perilaku; yaitu perilaku kepala sekolah yang tidak pernah kesulitan dalam berkonsentrasi, mudah mengalihkan perhatian, mudah melupakan sesuatu, merasa depresi, kesal, letih atau kelebihan beban. Kepala sekolah juga tidak sulit menetapkan hati, membuat keputusan, memulai kegiatan bahkan tidak sulit menenangkan diri ketika ada permasalahan yang perlu dihadapinya.

2. Kualitas Hidup

Menurut Rohiat (2008: 69) kualitas hidup bagian kedua dari hasil kecerdasan emosional. Biasanya kepala sekolah puas dengan kualitas hidup yang dimilikinya. Kepala sekolah merasa kuat, sehat, dan berbahagia serta merasa damai dan sejahtera dalam hatinya. Kepala sekolah juga merasa perlu membuat perubahan dalam hidupnya agar dapat

menjadi benar-benar bahagia. Kepala sekolah merasa telah memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarganya.

Kepala sekolah mensyukuri anugrah yang diperolehnya. Bekerja baginya terasa menyenangkan dan cukup bermakna. Ia menyatakan bahwa dirinya berada dalam taraf kepuasan dan hal ini karena kemampuannya dalam mengarahkan sebagian besar potensi yang dimilikinya.

3. Kinerja Kepala Sekolah

Menurut Rohiat (2008: 70) kinerja kepala sekolah merupakan indikator utama dari keberhasilan implementasi kecerdasan emosional. Kinerja kepala sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga aspek, yaitu: (1) Kinerja kepala sekolah pada pengelolaan sekolah, (2) Kinerja kepala sekolah pada jalur struktural, dan (3) Kinerja kepala sekolah terhadap lingkungan.