

NOVIANTY DJAFRI

# MANAJEMEN KECERDASAN EMOSI UNTUK KEPALA SEKOLAH



NOVIANTY DJAFRI

# MANAJEMEN KECERDASAN EMOSI UNTUK KEPALA SEKOLAH

Semakin tinggi kualitas efektivitas kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik pengetahuan manajemen, semakin mampu ia merealisasikan tujuan pendidikan dengan kecerdasan emosinya. Semakin tinggi kemandirian kepala sekolah akan dapat melakukan pelayanan sikap yang berkualitas semakin tinggi keunggulan bersaing kepala sekolah akan dapat melakukan dan memberikan yang terbaik. Paparan yang empiris serta kenyataan inilah yang mendorong peneliti melakukan penelitian. Untuk mengukur tingkat pengaruh pengetahuan manajemen, kecerdasan emosi, kemandirian, keunggulan bersaing dalam upaya keberhasilan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah untuk menghasilkan dan mencapai tujuan dan fungsi serta sasaran yang berkualitas setiap saat.

**ideas**  
PUBLISHING

Jalan Gelatik No.24 Kota Gorontalo  
e-mail: infoideaspublishing@gmail.com  
Telp./faks. 0435-830476

ISBN 978-602-9262-06-5



9 786029 262065

# Manajemen Kecerdasan Emosi untuk Kepala Sekolah

Novianty Djafri



IP.72.01.2014

## **Manajemen Kecerdasan Emosi untuk Kepala Sekolah** Novianty Djafri

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia  
oleh Ideas Publishing, Januari 2014  
Jl. Nani Wartabone No. 259 Kota Gorontalo 96128  
Telp/Fax. 0435 830476  
e-mail: infoideaspublishing@gmail.com

Penata Letak : Tim Ideas Publishing  
Ilustrasi dan Sampul : Tim Ideas Publishing

ISBN : 978-602-9262-86-5

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

### **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha kuasa yang telah berkenan mengugurkan kesempatan sehingga buku ini dapat selesai. Buku ini terbit atas dasar permohonan banyak pihak.

Dalam Buku ini menjelaskan bahwa era globalisasi pendidikan ini, menuntut kompetitif suatu negara, lembaga, organisasi, sekolah, lembaga menjadi faktor penentu kemandirian agar mampu bertahan, bertahan dan bersaing baik pada input, proses, output dan outcome.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Ideas Publishing dan semua pihak yang berkenan memberikan kritik dan saran dalam rangka penyempurnaan buku ini di kemudian hari. Akhirnya penulis berharap dengan terbitnya buku ini dapat memberikan motivasi yang positif bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Penulis



## DAFTAR ISI

|          |  |
|----------|--|
| BAB I    | Sekolah dan Kepala Sekolah .....               |
| BAB II   | Efektivitas Kepemimpinan .....                 |
| BAB III  | Pengelolaan Manajemen .....                    |
| BAB IV   | Kecerdasan Emosional .....                     |
| BAB V    | Kemandirian .....                              |
| BAB VI   | Keunggulan Bersaing .....                      |
| BAB VII  | Pengelolaan Manajemen dan Efektivitas .....    |
| BAB VIII | Kemandirian dan Efektivitas .....              |
| BAB IX   | Keunggulan Bersaing dan Efektivitas .....      |
| BAB X    | Pengelolaan Manajemen dan Kemandirian .....    |
| BAB XI   | Kecerdasan Emosi dan Keunggulan Bersaing ..... |
| BAB XII  | Implementasi Pada Aras Lokal .....             |
| BAB XIII | Prospek Pengembangan .....                     |
|          | Daftar Pustaka .....                           |



# 1 SEKOLAH DAN KEPALA SEKOLAH

Menghadapi era globalisasi pendidikan ini, keunggulan kompetitif suatu negara, lembaga, organisasi, sekolah, madrasah menjadi faktor penentu kemandirian agar mampu bertahan, berperan dan bersaing baik pada input, proses, output dan outcome. Untuk pencapaian tujuan tersebut, hendaklah para penentu kebijakan dan pelaksana pendidikan lebih memperhatikan efektifitas kepemimpinan, kemandirian, keunggulan bersaing yang ditunjang oleh kecerdasan emosional dan pengetahuan manajemen yang berkualitas.

Adapun pembangunan sumberdaya manusia suatu negara secara mendasar terletak pada mutu pelayanan pendidikan yang ada disetiap jenjang pendidikannya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan kunci keberhasilan pembangunan suatu bangsa dalam jangka panjang. Mutu pendidikan yang dimaksud adalah bagaimana upaya meningkatkan aspek efisiensi dan efektivitas internal dan eksternal pendidikan.

Menurut Nandika, salah satu keprihatinan publik terhadap bidang pendidikan yang kerap muncul kepermukaan adalah bahwa mutu pendidikan di Indonesia dari waktu ke waktu tidak kunjung mengalami perbaikan, kalau tidak disebut memburuk.<sup>1</sup> Hal ini disebabkan oleh lemahnya mutu sumber daya manusia dalam konteks persaingan global yang dihasilkan lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia.

---

1 Dodi Nandika, *Pendidikan Di Tengah Gelombang Perubahan* (Jakarta: Penerbit Pustaka LP3ES).



Fakta ini didukung oleh data UNESCO yang diluncurkan di New York, Amerika Serikat, senin tanggal 1 Maret, waktu setempat Indeks pembangunan pendidikan (Education development Index/EDI) menyatakan bahwa; peringkat indeks pembangunan pendidikan untuk semua atau Education For All di Indonesia menurun. Jika tahun lalu Indonesia berada di peringkat ke-65, tahun ini merosot di peringkat ke-69 diantara 130 negara. Dengan demikian kondisi sumber daya manusia Indonesia masih tertinggal dari negara lain, seperti Brunei yang berada di peringkat 34, bahkan oleh negara-negara tetangga seperti Malaysia berada di peringkat ke-65. Namun posisi Indonesia masih jauh lebih baik dari Filipina (85), Kamboja (102), India (107) dan Laos (109).<sup>2</sup>

Untuk memperhatikan hal diatas maka pemerintah tetap meningkatkan maksimalisasi pelaksanaan otonomi didaerah-daerah, yang dianggap mampu membawa perubahan paradigma pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi, termasuk menjadikan peran seorang kepala sekolah tidak hanya menjadi seorang manajer yang lebih banyak berkonsentrasi pada permasalahan anggaran dan persoalan administrasi lainnya, namun juga menjadi seorang pemimpin yang mampu menciptakan visi dan misi untuk mengilhami staf serta semua komponen individu yang terkait dengan sekolah. Covey menyebutkan bahwa mengubah paradigma bukanlah pekerjaan gampang, menuntut perubahan yang radikal tidak sekedar *incremental*.<sup>3</sup>

Peran kepala sekolah selain menjadi seorang manajer juga sekaligus sebagai pemimpin. Konsekuensi dari perubahan paradigma tersebut, seorang kepala sekolah disyaratkan memiliki karakteristik dan kompetensi yang mendukung tugas dan fungsinya dalam menjalankan proses persekolahan.

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.

---

2 <http://cetak.kompas.com/read/2012/03/03/04463810/Peringkat.Pendidikan.Indonesia.Turun> (diakses 03 Maret 2012).

3 Stephen R Covey, *7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif* Terjemahan Budijanto (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), p. 15.

Peraturan Menteri ini mensyaratkan untuk menjadi kepala sekolah professional harus kompeten dalam menyusun perencanaan pengembangan sekolah secara sistemik; kompeten dalam mengkoordinasikan semua komponen sistem sehingga secara terpadu dapat membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif; kompeten dalam mengerahkan seluruh personil sekolah sehingga mereka secara tulus bekerja keras demi pencapaian tujuan institusional sekolah, kompeten dalam pembinaan kemampuan professional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran dan kompeten dalam melakukan monitoring serta evaluasi sehingga tidak satu pun, komponen sistem sekolah tidak berfungsi secara optimal, sebab begitu ada satu saja di antara seluruh komponen sistem sekolah yang tidak berfungsi secara optimal akan mengganggu pelaksanaan fungsi komponen-komponen lainnya.

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana dikemukakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 pasal 12 ayat 1 bahwa: “Kepala Sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Dengan demikian dalam mengelola sekolah, kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju keberhasilan sekolah dan pendidikan secara luas.

Berdasarkan Renstra KemenDikNas Tahun 2010-2014, tujuan strategis efektivitas kepala sekolah ditekankan pada: layanan prima pendidikan untuk membentuk insan Indonesia cerdas komprehensif yang dirumuskan dalam tujuan strategis diantaranya adalah tersedia dan terjangkau layanan pendidikan yang bermutu, relevan dan setara disemua provinsi, kabupaten dan kota serta tersedianya sistem tata kelola yang handal dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional.





Penilaian kinerja sekolah adalah upaya pemotretan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dan sekaligus menggambarkan kondisi objektif profil sekolah secara utuh yang merupakan keterpaduan kinerja semua warga sekolah. Sidi mengatakan untuk menilai kinerja sekolah hendaknya dilakukan secara komprehensif yang mencakup; (1) profil sekolah sebagai input, (2) kepemimpinan kepala sekolah sebagai proses, dan (3) prestasi sekolah sebagai hasil.<sup>4</sup>

Sekolah atau madrasah yang memiliki pemimpin *Good Top Leader* hendaklah memperhatikan tugas pokok kepala sekolah yang telah ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional mencakup tujuh fungsi, disebut EMASLIM yaitu; (1) pendidik (*educator*), (2) pengelola (*manajer*), (3) pengurus (*administrator*), (4) penyelia (*supervisor*), (5) pemimpin (*leader*), (6) pembaharu (*innovator*) dan (7) pembangkit minat (*motivator*).<sup>5</sup>

Fungsi pendidikan pada *level Good School* menuntut para *leader* dalam pengelolaan pendidikan secara professional. Institusi pendidikan (sekolah/madrasah) diharapkan dapat meningkatkan kualitas dengan kuantitasnya agar tetap berinovasi dan solid serta selalu dibutuhkan oleh masyarakat pengguna jasa pendidikan (*stakes holder*). Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, sumber daya manusia, daya saing yang berorientasi pada kemandirian dan daya keunggulan bersaing sebagai sistem serta strategi yang diselenggarakan oleh kepala sekolah yang berpengetahuan manajemen.

Disamping itu, setiap organisasi termasuk lembaga pendidikan dituntut untuk meningkatkan kemampuan pemimpin dalam pengelolaan organisasinya. Salah satu indikator meningkatnya kemampuan pemimpin dalam pengelolaan lembaga adalah

---

4 Sidi Indra Djati, *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000), p. 40.

5 Soekarto and Tahalele, *Bagaimana Memimpin Yang Efektif* (Bogor: Ghalia, Indonesia, 2008), p. 65.



terlaksananya fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam komponen pendidikan di sebuah organisasi pendidikan, mutlak diperlukan sehingga proses manajemen berjalan sesuai dengan cita-cita dan semangat yang diinginkan dalam mewujudkan sistem pendidikan nasional.

Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa otonomi pendidikan berdasarkan desentralisasi, dengan pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pendekatan MBS sebagai bagian dari strategi pemerintah dalam desentralisasi pendidikan bertujuan memperkuat kehidupan berdemokrasi melalui desentralisasi kekuasaan sumber daya dan dana ke masyarakat tingkat sekolah. Pendekatan MBS dimaksudkan untuk menumbuhkan kemandirian dan kreativitas kepemimpinan kepala sekolah yang kuat atau unggul dan efektif. Oleh karena itu, amanat dalam undang-undang otonomi daerah tersebut harus menjadi dasar dan arah dalam pengembangan sekolah masa depan.

Sekolah sebagai wahana penting dalam pembentukan sumber daya manusia berkualitas akan dapat diwujudkan melalui tingkat satuan pendidikan. Kesuksesan untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik tergantung kepada kepemimpinan yang kuat atau unggul dari masing-masing kepala sekolah.

Kedudukan kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan posisi strategis dalam melaksanakan peranannya untuk membantu warga sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi agen pembaharuan dan pelaksana yang berwibawa, memiliki efektivitas kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan dan harapan warga sekolah, serta memiliki disiplin kerja yang tinggi terhadap aturan, memiliki pengetahuan manajemen yang cerdas intelektual maupun emosional, mandiri dan unggul untuk bersaing dan komit di bidang pendidikan. Namun kenyataan dilapangan masih banyak kepala sekolah yang tidak menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan karena dalam proses pengangkatannya tidak



sesuai dengan ketentuan-ketentuan seperti yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Rendahnya pengetahuan manajemen, kecerdasan intelektual dan emosional, kemandirian dan keunggulan bersaing kepala sekolah yang mempengaruhi efektivitasnya dalam melaksanakan tugas, sebagai faktor penghambat untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang berimplikasi pada rendahnya produktivitas dan mutu (*input, proses, output/outcome*) kepala sekolah.

Rendahnya mutu satuan pendidikan pada sekarang ini merupakan salah satu dampak dari bentuk kepemimpinan kepala sekolah mengelola organisasi satuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan kondisi sekolah setempat merupakan faktor kunci keberhasilan sekolah yang efektif. Karena itu kepala sekolah perlu memahami berbagai bentuk pola efektivitas fungsi kepemimpinan yang sesuai kondisi yang ada dilingkungan kerjanya.

Rendahnya mutu pendidikan di Sekolah khususnya Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, ditunjukkan oleh beberapa indikator antara lain: (1) Rendahnya kualitas kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan yang berakibat pada siswa atau siswi, (2) Rendahnya indeks pengembangan dan pelatihan kepala sekolah, guru dan staf, (3) Rendahnya daya saing; sehingga mengakibatkan rendahnya kemandirian dan keunggulan bersaing pada kepala sekolah, staf dan tenaga pendidikan, (4) Merosotnya moral dan akhlak kepala sekolah, staf dan tenaga kependidikan, (5) Rendahnya pengetahuan, pendidikan, skill kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan.<sup>6</sup>

Berdasarkan hal tersebut diatas maka kepala Sekolah Lanjutan Tingkat Atas masih dihadapkan pada:

1. Sebagian besar Kepala SLTA belum menguasai, mengembangkan dan menjalankan sistem pendidikan dengan konsep kualitas pengetahuan manajemen, kecerdasan emosi, kemandirian, keunggulan bersaing dan efektivitas kepemimpinannya

---

6 Untuk Penyebutan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, selanjutnya di singkat SLTA.

2. Banyak kepala SLTA yang belum dapat memberikan konsep menguasai sistem pendidikan yang berorientasi pada kecakapan hidup (*life skill*) sehingga daya saingnya tidak berkualitas.
3. Kepala SLTA diharuskan lebih membekali dirinya, staf dan tenaga pendidiknya untuk cerdas intelektual dan emosional serta mandiri dalam proses pembelajaran.<sup>7</sup>

Untuk mewujudkan kebijakan diatas perlu, diperlukan profesionalisme dari para pengelola pendidikan, terutama dari kepala sekolah dalam memimpin kebijakan sekolah. Akan tetapi, kebiasaan berpikir dan bertindak kepala sekolah selama ini masih cenderung lebih menekankan pada administrasi dari pada aspek manajerial dan kepemimpinan. Hal itu menyebabkan sekolah lamban mengantisipasi perubahan lingkungan.

Berdasarkan pengamatan pada kondisi SLTA di beberapa SLTA diProvinsi Gorontalo telah dikembangkan beberapa efektivitas kepemimpinan dalam upaya perbaikan mutu pendidikan di tingkat sekolah. Namun adabeberapa faktor yang menyebabkan kurang optimalisasi efektivitas kepemimpinan diantaranya: fenomena yang berkembang di masyarakat pada saat ini, bahwa penerapan desentralisasi pendidikan seperti aktualisasi manajemen berbasis sekolah belum optimal dilakukan oleh kepala sekolah karena persepsi pemahaman desentralisasi pada tingkat birokrat daerah belum optimal.

Bila fenomena aktualisasi desentralisasi pendidikan menghambat kepemimpinan kepala sekolah pada tingkat satuan pendidikan, maka dikhawatirkan kepemimpinan apapun yang akan dijalankan pada tingkat satuan pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan akan sulit meraih kualitas yang efektif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis yang pada gilirannya akan berdampak negatif yakni hilangnya kemampuan kreatif dan inovatif dari kepala sekolah, sedangkan sikap kreatif dan inovatif kepala sekolah dapat mengembangkan hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dengan yang dipimpin sesuai dengan norma

---

7 [www//http...repository.upi.edu/operator/upload/...](http://www...repository.upi.edu/operator/upload/...)(diakses 16 Agustus20012).



dan etika yang berlaku, dengan kata lain, sikap kreatif dan inovatif kepala sekolah memberi dampak positif bagi peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik, kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan proses pemerdekaan diri, di mana setiap individu dipandang sebagai sosok manusia cerdas, unggul dan mandiri yang memiliki pengetahuan cipta, rasa dan karsa, jika ketiga aspek kekuatan diri manusia ini mempunyai tempat untuk berkembang secara semestinya dalam suatu organisasi, maka hal ini akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Berikutnya sistem manajemen yang diterapkan, masih terdapat efek yang sangat memprihatinkan dalam peningkatan mutu untuk membenahi manajemen sehingga perlu suatu *knowledge management* agar persaingan mutunya dapat lebih baik. Tidak adanya koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan di sekolah atau madrasah, kurangnya usaha kecerdasan emosional, kemandirian, keunggulan bersaing terhadap pengembangan profesionalitas kerja, kurangnya prinsip-prinsip pemberian arahan (*Direction*), merupakan efek bagi kepemimpinan yang berakibat pada manajemen dan fungsi serta esensi pekerjaan pimpinan yang tidak tertata dengan baik. Sehingga pengembangan lembaga sekolah atau madrasah tidak pernah menunjukkan suatu peningkatan yang diharapkan.

Selanjutnya terdapat beberapa efektivitas kepala sekolah yang telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara utuh dan terintegrasi dalam pengelolaan komponen-komponen sekolahnya. Kondisi ini dapat dilihat pada Institusi pendidikan sekolah maju (sekolah yang dinyatakan unggul dalam pendidikan). Namun banyak sekolah yang memiliki efektivitas kurang baik, pelaksanaan manajemen satuan pendidikan sekolah yang dilaksanakan tanpa perencanaan yang matang tanpa pengorganisasian, tanpa ada penggerakan dan tanpa ada pengawasan.



Peran kepala sekolah yang seharusnya dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara keseluruhan, hanya sebagian fungsi saja yang dapat dilaksanakan. Akibatnya banyak sekolah yang meniru sekolah lain dalam kegiatan manajemennya, walaupun kondisi, efektivitas bahkan keunggulan sekolahnya seringkali tidak cocok dan berlainan.

Adapun Efektivitas kepemimpinan dalam optimalisasi fungsi-fungsi pengetahuan manajemen dalam penelitian ini terdiri dari pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Sedangkan komponen pendidikan dimaksudkan sebagai segala sesuatu yang dilaksanakan di sekolah seperti komponen kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat dan lain-lain. Apabila fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik dan benar dalam pengelolaan komponen-komponen pendidikan disekolah, akan memberikan dampak positif bagi kemajuan sekolah.

Pengetahuan manajemen merupakan perwujudan atas pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan kepakatan yang memberikan kerangka berfikir untuk menilai dan memadukan pengalaman dan informasi baru.

Seorang pemimpin yang dapat memfungsikan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan pendidikannya merupakan “modal” yang harus dimiliki seorang pemimpin tidak hanya intelektualitas semata, namun harus didukung oleh kecerdasan emosional (emotional intelligence) kemandirian pribadi dan integritas sebagai keunggulan yang sangat dibutuhkan untuk mengatasi berbagai tantangan. Sering kali kegagalan dialami oleh seorang pemimpin karenasecara emosional seorang pemimpin tidak mau atau tidak dapat memahami dirinya sendiri dan orang lain. Sehingga seorang kepala sekolah haruslah memiliki perasaan, keutuhan jiwa dan kemampuan intelektual.

Pemimpin yang efektif memiliki kemandirian dapat mengekspresikan ide-ide baru secara kreatif dengan cara-cara yang mudah dipahami oleh orang lain.



Keunggulan bersaing dalam lembaga atau organisasi oleh kepala madrasah merupakan keterikatan terhadap organisasi yang tinggi, individu yang memberikan keterikatan kepada organisasi tentu akan loyal dan berpartisipasi aktif dalam organisasinya. Salah satunya adalah bekerja dengan baik dan berusaha aktif memajukan organisasi sekolah atau madrasah sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kualitas lembaga pendidikan sekolah dan madrasah di Indonesia khususnya di Gorontalo dari segi efektivitas kepemimpinan secara umum masih belum memadai. Bahkan boleh disebut sangat jauh tertinggal bila dibandingkan antara satu sama lainnya. Masalah kurikulum, kemampuan manajemen kepala sekolah, pendanaan, sarana dan prasarana, serta kualitas sumber daya manusia masih belum memenuhi standar. Padahal dari segi kuantitas madrasah dan sekolah sangat memadai. Sehingga dari segi konsep, kelembagaan dan daya dukung masih lemah. Untuk itu sekolah dan madrasah perlu meningkatkan efektivitas kualitas kepemimpinan. Sebab untuk mencapai tujuan yang optimal, kualitas dan kreativitas kepala sekolah sebagai pemimpin harus baik pengoptimalan pemanfaatan segenap potensi sekolah dan madrasah akan mensejahterakan dan meningkatkan kualitas masyarakat. Agar mampu mengembangkan lembaga sekolah dan madrasah yang dipimpinnya, pengaruh pengetahuan manajemen, kecerdasan emosi, kemandirian, keunggulan bersaing kepala sekolah akan berdampak positif terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Alasan yang mendasar efektivitas kepemimpinan seorang kepala sekolah dan madrasah perlu memiliki tingkat pengetahuan yang memadai, kepemimpinan yang mumpuni untuk merealisasikan tujuan melalui kecerdasan emosi, kemandirian dan keunggulan bersaingnya.

Semakin tinggi kualitas efektivitas kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin baik pengetahuan manajemen, semakin mampu ia merealisasikan tujuan pendidikan dengan kecerdasan emosinya. Semakin tinggi kemandirian kepala sekolah akan dapat melakukan pelayanan sikap yang berkualitas. Semakin tinggi keunggulan bersaing

kepala sekolah akan dapat melakukan dan memberikan yang terbaik. Paparan yang empiris serta kenyataan inilah yang mendorong peneliti melakukan penelitian. Untuk mengukur tingkat pengaruh pengetahuan manajemen, kecerdasan emosi, kemandirian, keunggulan bersaing dalam upaya keberhasilan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah untuk menghasilkan dan mencapai tujuan dan fungsi serta sasaran yang berkualitas setiap saat.





## 2 Efektivitas Kepemimpinan



Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris *leader* yang berarti pemimpin, selanjutnya *leadership* berarti kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang menempati posisi sebagai pimpinan sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan atau tugasnya sebagai pemimpin. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly.<sup>8</sup> *Leadership is an attempt to use influence to motivate individuals to accomplish some goals* atau sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi individu-individu menyelesaikan beberapa tujuan.

Kepemimpinan (*leadership*) tidak lain adalah kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Menurut Nawawi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>9</sup>

Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Koehler, Anatoi dan Appibaum, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seorang individu atau suatu kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.<sup>11</sup>

Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl, yang menurutnya adalah “ *the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*” [“proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan

---

8James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, *Organizations: Behavior Structure Processes* (New York: McGraw-Hill/Irwin 2000), p. 273.

9Hadari Nawawi and M. Martini Hadari, *kepemimpinan yang efektif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), p. 9.

10Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996), p. 413.

11 Jerry W. Koehler, Karl W. E. Anatol and Ronald L. Appibum, *Organizational Communication* (New York: Holt Rinehart and Winston, 1981), p. 64.



sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”<sup>12</sup>

Kepemimpinan sebagai proses membujuk (“*inducing*”) orang-orang disekitar untuk mengambil langkah dalam pencapaian sasaran bersama.<sup>13</sup> Hendaknya seorang pemimpin itu mempunyai strategi bagaimana membujuk dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuai dengan tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut. Upaya ini akan lebih baik jika “kepemimpinan kepala sekolah menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan dan sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional.”<sup>14</sup>

Griffin menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan dapat dilakukan dari dua sudut pandang yaitu: (a) suatu proses yang berarti penggunaan pengaruh yang tidak memiliki kekuasaan memberikan sanksi untuk membentuk tujuan kelompok-kelompok atau organisasi, mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan dan membantu menciptakan budaya kelompok atau organisasi; dan (b) sudut sifat yang dimiliki, yang diartikan sebagai seperangkat ciri-ciri yang menjadi atribut seseorang yang dipersiapkan sebagai seorang pemimpin.<sup>15</sup>

Pendapat dari ahli seperti di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya memiliki dua unsur yakni: (a) pengaruh dan (b) pencapaian tujuan. Proses mempengaruhi dapat dimana saja selama tujuannya ada dan tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. Dengan demikian kepemimpinan itu dapat terjadi setiap saat selama suatu kegiatan memiliki tujuan dan perilaku manusianya diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Banyak faktor yang dapat mempermudah pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mewujudkan kepemimpinannya yang efektif. Salah satu faktor

---

12 Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Sixth Edition (New Delhi : Dorling Kindersley, 2009), p. 26.

13 Edwin A. Locke *etal.*, *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*, terjemahan Aris Ananda (Jakarta: Mitra Utama, 1997), p.3.

14 Suyanto, “Forum Otonomi Pendidikan: kepemimpinan kepala Sekolah” (Jakarta, *Kompas*, 23 Maret 2001), p. 9.

15 Wicky W. Griffin, *Management* (Boston: Miffin Company, 1990), pp 504-505.



mempermudah kepemimpinan adalah rasa kebersamaan diantara anggota dengan pemimpin. Hal ini sesuai dengan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan adalah:

1. Adalah seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*)
2. Adanya orang atau kelompok yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan yang menggerakkan kelompok dengan cara mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan perilaku kelompok.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.
5. Terjadinya suatu proses di dalam kelompok atau organisasi, baik besar dengan banyak maupun kecil dengan sedikit orang-orang yang dipimpinya.

Upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yakni; (a) mendiagnosis, (b) mengadaptasi dan (3) mengkomunikasikan. Kompetensi diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang. Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya; sedangkan kompetensi mengkomunikasikan terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas.<sup>16</sup>

Ciri atau karakter seorang pemimpin dapat dijelaskan melalui tiga pendekatan yaitu pendekatan yang memandang keberadaan kepemimpinan sebagai: (a) kepemimpinan berasal dari bakat yang dibawa dari lahir; (b) kepemimpinan oleh perilaku dan (c) kepemimpinan situasional. Pendekatan yang pertama, pendekatan yang memandang bahwa kepemimpinan merupakan bawaan lahir, menyatakan bahwa hanya orang-orang yang memiliki seperangkat sifat atau bakat yang memiliki kemampuan untuk memimpin. Sifat-sifat ini menurut Yukl yaitu: (a) dapat beradaptasi terhadap segala situasi; (b)

---

<sup>16</sup>*Ibid.*, p. 6.



peduli dengan lingkungan sosial; (c) ambisius dan berorientasi pada prestasi (d) asertif; (e) kooperatif; (f) mampu membuat keputusan; (g) memiliki ketergantungan; (h) dominan (memiliki hasrat mempengaruhi orang lain); (i) energik; (j) penyabar; (k) percaya diri; (l) toleran terhadap tekanan dan (m) mau bertanggungjawab. Pendekatan kedua; pendekatan kepemimpinan berperspektif perilaku yang pada dasarnya mempelajari kepemimpinan berdasarkan ketrampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Ketrampilan ini secara garis besarnya dapat dibagi kedalam tiga kategoriketerampilan utama; (a) teknik, (b) manusiawidan (c) konseptual.<sup>17</sup>

Keterampilan teknik terkait dengan pengetahuan dan kemampuan seseorang melakukan pekerjaan yang bersifat teknik; Keterampilan manusiawi merupakan kemampuan seseorang bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membangun tim kerja dan ini merupakan bagian darikepemimpinanperspektif perilaku; Keterampilan konseptual adalahkemampuan seseorang berpikir dalam bentuk model-model, kerangka kejadian hubungan yang luas lainnya.<sup>18</sup>

Seorang pemimpin agar dapat melaksanakan kepemimpinan dengan baik harus memiliki keterampilan dalam penguasaan teknik, menjalin hubungan dengan orang-orang dipimpinnya maupun dengan individu yang berhubungan dengan organisasi yang dipimpinnya serta mampu membuat model dan kerangka kerja serta melakukan hubungan yang luas baik formal maupun informal.

Dari aspek ketrampilannya seorang pemimpin memiliki karakteristik (a) cerdas, (b) ketrampilan konseptual, (c) kreatif, (d) diplomatis dan taktis, (e) fasih berbicara, (f) memiliki pengetahuan tentang tugas kelompok, (g) memiliki kemampuan administratif, (h) persuasive dan (i) memiliki ketrampilan sosial.<sup>19</sup>

Pandangan Bennis, seperti yang dikutip oleh Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat sifat umum yang dimiliki oleh

---

<sup>17</sup>Griffin, *op.cit.*, p. 68.

<sup>18</sup>*Ibid.*, p. 203.

<sup>19</sup>Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior ; Utiliting Human Resources* (New Jersey: Prentice Hill, 1986), p. 89.

seorang pemimpin yakni: (a) *Management of attention*, yaitu kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian para anggota organisasinya; (b) *Management of meaning*, yaitu kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan tersebut dengan jelas dan dapat dipahami; (c) *Management of trust*, kemampuan agar dipercaya dan konsisten sehingga orang-orang akan memperhatikannya; (d) *Management of self*, kemampuan mengetahui diri sendiri dan menggunakan ketrampilan sendiri dalam batas kekuatan dan kelemahannya.<sup>20</sup>

Pendekatan ketiga, pendekatan situasional yang dibangun di atas asumsi bahwa tidak ada satu cara pun yang dapat mengarahkan manusia untuk bekerja pada semua situasi, dengan demikian seorang pemimpin harus memiliki perilaku yang fleksibel, mampu mendiagnosis gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya, serta mampu menerapkannya dengan baik.

Dalam menerapkan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi, seorang pemimpin harus memperhatikan tiga faktor utama, yakni: (a) perhatian terhadap bawahan. Maksudnya kepedulian pimpinan terhadap keahlian, pengalaman, kemampuan, pengetahuan tentang tugasnya, tingkat hirarkidan karakteristik psikologis; (b) Perhatian terhadap atasan, yang mencerminkan derajat pelaksanaan pengaruhnya, ataupun kesamaan sikap dan perilakunya pada orang-orang yang diatasnya; (c) perhatian terhadap tugas, mencerminkan derajat urgensi waktu yang dimiliki, bahaya fisik, rata-rata kesalahan yang diizinkan, derajat otonomi, luas bidang pekerjaan dan derajat kekaburan pelaksanaan tugas.<sup>21</sup>

Fiedler mengatakan bahwa ada tiga variabel situasi yang menentukan bahwa suatu situasi menyenangkan bagi seorang pemimpin. Variabel-variabel tersebut adalah: (a) hubungannya dengan bawahannya sendiri (hubungan atasan-bawahan), (b) struktur tugas dan

---

<sup>20</sup>*Ibid.*, p. 99.

<sup>21</sup>JudithR. Gordon, *Organizational Behavior; A Diagnostic Approach* (New Jersey: Prentice Hall, 1996), pp. 316-317.





Teori perilaku pemimpin Tannenbaum dan Schmidt ini menekankan bahwa pemimpin dapat memilih salah satu dari tujuh kemungkinan perilaku yang dapat digunakan untuk mempengaruhi anggota kelompoknya. Pilihan tersebut tergantung pada hasil tarik menarik tiga kumpulan “kekuatan”, yaitu: (a) pemimpin, (b) bawahan dan (c) situasi.<sup>25</sup> Teori Tannenbaum dan Schmidt ini disimpulkan sebagai suatu format yang bersifat kontinum. Dengan kata lain gaya seorang pemimpin harus berada antara ekstrim otoriter dan demokratik.<sup>26</sup>

Studi kepemimpinan Ohio State, menjelaskan sejumlah perilaku yang spesifik, antara lain: (a) Consideration, yang ditandai dengan perilaku bersahabat, saling percaya, respek dan hangat; (b) Initiating structure, yang merupakan tingkat sejauh mana seseorang pemimpin membuat struktur dan peran sendiri maupun bawahan.<sup>27</sup>

Penelitian kepemimpinan dari Universitas Michigan menjelaskan berdasarkan gaya kepemimpinan, yaitu: (1) orientasi pada pekerja, yang menggambarkan pentingnya hubungan manusiawi yang merupakan kebutuhan setiap individu; (2) orientasi pada produksi yang menekankan pada aspek produksi dan aspek teknik dalam pekerjaan, dengan menggambarkan pegawai sebagai pekerja semata.<sup>28</sup>

Menurut Siagian beberapa fungsi yang yang diperankan oleh seorang pemimpin yang tidak hanya berfungsi sebagai perancang

---

<sup>25</sup>*Ibid.*, p. 107.

<sup>26</sup>James, *op.cit.*, pp. 181-182.

<sup>27</sup>*Ibid.*, p. 178.

<sup>28</sup>*Ibid.*, pp. 178-179.





kriteria kinerja bawahan, tetapi juga berfungsi sebagai: (a) penentu arah; (b) wakil dan juru bicara organisasi, (c) komunikator, (d) mediator, (e) integrator.<sup>29</sup>

Fungsi kepemimpinan penentu arah berarti pemimpin harus mampu menentukan program, menggali gagasan dan mengambil keputusan yang dapat dijadikan pedoman oleh bawahan. Keputusan tersebut merupakan arah yang akan dicapai oleh setiap individu dalam organisasi. Jika keputusan pemimpin tidak ada, maka para bawahan akan kehilangan orientasi yang pada gilirannya dapat menghancurkan eksistensi kepemimpinan tersebut.

Tidak ada satu pun organisasi yang dapat melepaskan dari situasi sosial dimana organisasi tersebut berada. Dengan demikian setiap organisasi harus memelihara hubungan baik dengan lingkungan sosialnya. Proses ini dapat berjalan jika pemimpin organisasi tersebut mampu mewakili aspirasi dan kebutuhan bawahannya sehingga tidak paradoksdengan perubahan lingkungan eksternal tersebut. Dalam situasi yang demikian pimpinan harus berfungsi harus menjadi wakil dan juru bicara Organisasi.

Fungsi komunikator diperlihatkan dalam membina hubungan baik organisasi yang dipimpinya ke luar maupun ke dalam melalui proses komunikasi yang baik. Proses komunikasi tersebut merupakan salah satu wahana yang dapat meminimalkan konflik. Fungsi mediator menisyaratkan bahwa pemimpin harus mampu mengarahkan bawahan, mengatasi masalah yang dihadapi bawahan, memecahkan masalah maupun menyelesaikan setiap konflik yang terjadi dengan pihak luar atau dalam organisasi sendiri dengan sebaik-baiknya. Terakhir integrator berarti bahwa pemimpin harus mampu mengintegrasikan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai integrator pemimpin memberi kesempatan peluang mengembangkannya, serta mengupayakan keterlibatan setiap bawahan sebagai bentuk pembinaan dan pengembangan potensi bawahan.

---

29 Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), pp. 48-70.

Dewantara seperti dikutip oleh Suradinata memperkenalkan model kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan Pancasila.<sup>30</sup> Konsep kepemimpinan ini pada prinsipnya tidaklah jauh berbeda dengan kepemimpinan situasional yang telah diungkapkan sebelumnya. Konsep kepemimpinan Pancasila menjalankan perilaku, dimana perilaku pimpinan disesuaikan dengan fungsi yang diemban sebagai pemimpin. Kepemimpinan Pancasila ini memiliki tiga konsep utama yakni: *Ing ngarso sung tulada*, yaitu pemimpin harus mampu menjadi tauladan bagi pengikutnya; *ing madya mangun karso*, berarti pemimpin harus memberikan kesempatan kepada pengikutnya agar mandiri; *Tut wuri handayani*, merupakan pemimpin yang terus menerus memotivasi pengikutnya agar memiliki kinerja yang baik.

Menurut Katz ada tiga ketrampilan yang mutlak diperlukan seorang manajer sebagai pemimpin untuk dapat memimpin yaitu: Keterampilan Teknik, Manusiawi dan Konseptual. Keterampilan Teknis berkaitan dengan keterampilan dalam menerapkan pengetahuan spesial atau keahlian. Keterampilan manusiawi menyangkut kemampuan seorang pemimpin dalam melakukan kerjasama memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mental seorang pemimpin dalam mengamalkan dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya dalam pengambilan keputusan.<sup>31</sup>

Dalam lanjut Utriefield dan Peterson juga mengemukakan pentingnya keterampilan-keetrampilan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan, berupa: (a) keterampilan Teknik, yaitu keterampilan untuk dapat menggerakkan atau memakai alat-alat teknis; (b) keterampilan manusiawi, keterampilan yang dimiliki dalam bidang kemanusiaan untuk menggerakkan manusia, misalnya bergaul dengan berinteraksi, saling mengerti keinginan atau perasaan/motif-motif atau nama-nama hidup atau kepribadian orang lain serta memahami sifat dan

---

30Ermaya Suradinata, *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah* (Bandung: Ramadan, 1998), p. 30.

31Stephen P. Robbins, *Management* (London: Prentice-Hall International, 2012), p. 6.



karakter manusia; (c) keterampilan konseptual, yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan perusahaan, melihat masa depan, ketrampilan menyusun rencana, dan menyusun organisasi yang baik, mencari dan menempatkan orang-orang pada jabatan yang tepat, serta membuat suatu keputusan yang tepat bagi perusahaan secara keseluruhan.

Sinamo menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut: (a) memimpin dengan visi yang jelas, (b) memimpin dengan keteladanan, (c) seorang komunikator yang terampil, (d) mampu memenangkan kepercayaan para pengikutnya, (e) tenang menghadapi situasi yang sulit, (f) mampu mengundang ketidaksepahaman secara konstruktif, (g) tampil dengan citra profesional, (h) mampu membuat perkara yang rumit jadi sederhana, (i) mampu bekerja dan membangun keberhasilan bersama tim, (j) senang membantu orang lain berhasil, (k) seorang pelaku, sukses yang sejati, (l) seorang yang menghindari politik kantor dan tidak menerapkan favoritisme.<sup>32</sup>

Banyak pemimpin yang mengkombinasikan enam tipe kekuatan yang tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Misalnya pemimpin yang otoriter akan mencampurkan unsur-unsur legitimasi, paksaan dan kekuatan insentif untuk menerapkan kebijakan, rencana dan aktivitas kelompok. Sedangkan pemimpin yang demokratis akan menggunakan kekuatan yang dimilikinya dengan melibatkan semua anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan.<sup>33</sup>

Jika semua pendekatan yang digunakan dalam mempelajari eksistensi kepemimpinan ini dirujuk, maka ada tiga elemen dasar yang diperlukan oleh seorang pemimpin, yakni (a) pemimpin yang kualitas kepribadian atau karakter; (2) situasi yang sebagian bersifat konstan dan sebagian lagi bervariasi dan (3) kelompok kebutuhan dan nilai kelompok.

---

32Jansen Sinamo, *Strategi Adaptif Abad ke-21* (Jakarta: Gramedia, 2000), pp. 146-151.

33Chris Neuville. Are Managers Leader 2012, p.2 (<http://info.magit.unisa.edu.au/eub/people/denec/essay 1.htm>) (diakses 30 April 2012).

Apabila fungsi-fungsi kepemimpinan yang telah diuraikan oleh para ahli dapat dijalankan dalam upaya pengembangan suatu organisasi, maka akan membuahkan suatu kepemimpinan yang efektif, dengan kata lain efektivitas kepemimpinan dapat dicapai dengan cara menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara konsisten.

Efektivitas ialah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai atau melakukan hal yang tepat. Seorang manajer yang memilih sasaran yang tepat, dapat dikatakan manajer tersebut menjalankan kepemimpinan secara efektif.<sup>34</sup> Efektivitas pemimpin dalam mengelola organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan dengan situasi dimana mereka memfungsikannya. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah pola perilaku yang diperhatikan seseorang pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain.

Hersey dan Blanchard membuat model efektivitas pemimpin yang didasarkan pada empat perilaku dasar pemimpin, yaitu; (a) tugas fungsi dan hubungan rendah; (b) tugas fungsi dan hubungan tinggi; (c) hubungan tinggi dan tugas rendah; (d) hubungan rendah dan tugas rendah. Model kepemimpinan ini dapat dijelaskan seperti gambar 1.2

**Gambar 1.2: Gambar Pokok Perilaku Pemimpin.<sup>35</sup>**

|                                 |                                  |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Rendah Perilaku Hubungan Tinggi | Tinggi Hubungan dan Rendah Tugas | Tinggi Hubungan dan Tinggi Tugas |
|                                 | Rendah Tugas dan Rendah Hubungan | Tinggi Tugas dan Rendah Hubungan |
|                                 | Rendah Perilaku Tugas Tinggi     |                                  |

Model efektivitas pemimpin digunakan istilah perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas yaitu kadar upaya pemimpin

<sup>34</sup>James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, and Daniel R Gilbert J. R., *Manajemen* terjemahan Alexander Sindono (Jakarta: Buana Ilmu Populer), p. 9.

<sup>35</sup>Hersey and Blanchard, *op.cit.*, p. 117.

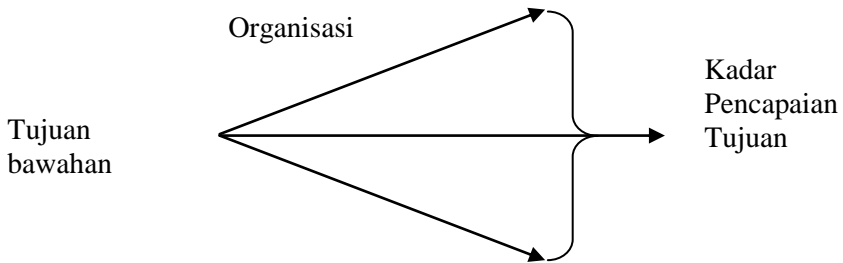
mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok; menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicarikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio emosional. “gambaran-gambaran psikologis”, pemberian semangat bagi setiap pegawai dan kelompoknya dalam menyelesaikan tugas, sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik.

Tujuan organisasi akan tercapai apabila sesuai dengan tujuan individu dan tujuan kelompok dalam organisasi. Paul Hersey dan Kenneth Blanchard mengatakan, tujuan organisasi dapat dicapai apabila orang-orang dalam organisasi, menempatkan sasaran organisasi sejalan tujuan organisasi.

Gambaran tujuan dan kadar pencapaian dapat digambarkan sebagai berikut.<sup>36</sup>

Tujuan Pemimpin



Gambar 1.3: Pemaduan tujuan pimpinan, tujuan bawahan dan tujuan organisasi-prestasi organisasi.<sup>37</sup>

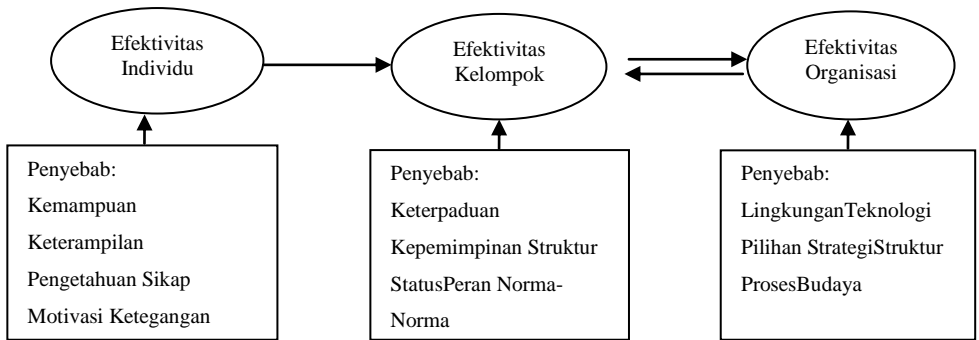
<sup>36</sup>*ibid.*, p.118.

<sup>37</sup>*ibid.*, p.119.

Pemimpin yang efektif akan mampu menjembatani kesenjangan antara tujuan individual dan tujuan organisasi. Hal ini bisa dicapai apabila pemimpin mampu menciptakan loyalitas para pengikutnya serta menunjukkan bahwa efektivitas tidak lain adalah tingkat hasil kerjasama yang diperoleh dalam melaksanakan suatu pekerjaan ditinjau dari sampai dimana realisasinya terhadap pencapaian sasaran yang telah disepakati.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya tingkat pencapaian sasaran adalah hasil dari suatu kerjasama yang menunjukkan tinggi rendahnya keefektifan suatu kerja yang dilakukan bersama dalam suatu organisasi. Gibson, Ivancevich dan Donnelly menjelaskan bahwa dalam mencapai efektivitas organisasi, diawali dengan efektivitas individu, efektivitas kelompok dan selanjutnya tercapai efektivitas organisasi.<sup>38</sup> Berikut akan digambarkan model pencapaian efektivitas organisasi berdasarkan penyebabnya.

**Gambar. 1.4: Penyebab-Penyebab Efektivitas<sup>39</sup>**



Dalam model di atas Faktor-faktor penyebab efektivitas individu antara lain: kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan ketegangan; faktor-faktor penyebab efektivitas kelompok,

<sup>38</sup>James H Donnelly, L Gibson and John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management* (New York: McGraw- Hill Irwin, 2004), pp.14-15.

<sup>39</sup>*Ibid.*,p.16.

antara lain: keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma-norma; faktor-faktor penyebab efektivitas organisasi, antara lain; lingkungan, teknologi, pemilihan strategi, struktur, proses dan budaya.

Kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan hubungan interpersonal untuk mengubah perilaku dan kemampuan orang lain serta pencapaian tujuan. Pimpinan yang efektif harus memikirkan tujuan dan kepentingan organisasi, kelompok maupun individu dalam kelompok. Efektivitas kepemimpinan dapat diukur dari keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, pemenuhan kepentingan, tingkat kepuasan dan perilaku bawahan yang mengarah kepada hasil yang lebih baik.<sup>40</sup>

Efektivitas kepemimpinan bukan ditentukan seseorang atau beberapa orang saja, melainkan hasil bersama antara orang pemimpin dengan orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan efektif apabila tidak ada partisipasi bawahan. Untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan sering dikaitkan dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para stakeholder lainnya. Ukuran yang biasa digunakan mengenai efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Penilaian subjek mengenai efektivitas diperoleh dari atasan pemimpin, teman sejawat atau dari para bawahannya.<sup>41</sup>

Efektivitas kepemimpinan bergantung pada perilaku dan keterampilan yang dimiliki pimpinan. Seorang pimpinan perlu mempelajari perilaku apa saja yang sesuai untuk dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya. Keterampilan yang perlu dimiliki agar seorang dapat menjadi pemimpin yang efektif adalah keterampilan teknis, kemanusiaan dan konseptual.<sup>42</sup> Untuk mencapai efektivitas

---

40) James H Donnelly, L Gibson and John M. Ivancevich, *Organizations: Behavior, Structure, Process* (Chicago: Irwin, 1997), p. 273.

41) Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organization)* Terjemahan oleh Yusuf Udaya (Jakarta: Prenhallindo, 2009), pp. 4-5.

42) Davis, Keith and John W. Newstrom, *Human behavior at Work: Organizational Behavior* (New York: Mc Graw Hill, 1989), p. 205.



kepemimpinan seorang pimpinan perlu memiliki beberapa kemampuan antara lain berkomunikasi, mendengarkan, asertivitas, dan pemberian umpan balik yang konstruktif.<sup>43</sup>Efektivitas diwujudkan dalam tingkat kepuasan dan partisipasi bawahan dalam pelaksanaan kegiatan.<sup>44</sup>

Dari uraian teori-teori diatas keberhasilan seseorang dalam memimpin organisasi ditentukan efektivitas kepemimpinannya dalam mendorong dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai sasaran atau tujuan. Sehingga dapat disintesisakan bahwa yang dimaksud dengan efektivitas kepemimpinan adalah keberhasilan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi dan menjalin kerjasama dengan individu, orang-orang atau kelompok yang dipimpinya untuk melaksanakan aktivitas terhadap pencapaian tujuan dan sasaran dalam program yang telah ditetapkan. Dengan indikator: membuat prosedur pelaksanaan tugas, membina, membangun kerjasama, perhatian pada bawahan, merencanakan dan mengambil keputusan.

---

43 Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing Lesson and Experience* (Chicago: Irwin, 1996), p. 243.

44Gary Yukl, *op.cit.*, p. 241.





# 3 PENGETAHUAN MANAJEMEN

Menurut Suriasumantri pengetahuan pada hakikatnya merupakan segenap apa yang kita ketahui tentang suatu obyek tertentu termasuk ke dalamnya adalah ilmu.<sup>45</sup> Dengan demikian pengetahuan merupakan semua yang diketahui baik pengetahuan diperoleh begitu saja tanpa niat,

---

<sup>45</sup>Jujun S. Suriasumantri, *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer* (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1990), p. 104.



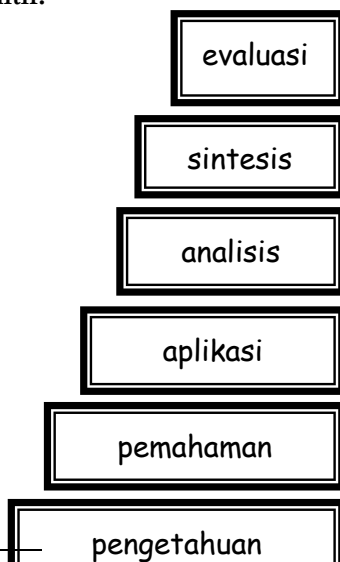
tanpa motif, tanpa keinginan dan tanpa usaha, maupun pengetahuan yang diperoleh dengan didasari motif ingin tahu.

Gagne mengkatagorikan pengetahuan dalam tiga kelompok yaitu image, konsep dan proposisi. Katagori pengetahuan mengenai *image* yaitu mengingat nama objek, simbol, peristiwa. Katagori pengetahuan mengenai *konsep* yaitu definisi, identifikasi, klasifikasi dan ciri-ciri. Katagori pengetahuan mengenai *proposisi* yaitu menjelaskan dan menerapkan dalil atau rumus, hukum, memecahkan soal menghitung dan langkah penyelesaiannya.<sup>46</sup>

Pengetahuan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah yang dihadapi, berfungsi untuk menjelaskan gejala-gejala yang berhubungan dengan masalah tersebut dan mencari alternatif pemecahannya. Dengan demikian pengetahuan digunakan untuk kepentingan kemanusiaan.

Pengetahuan termasuk kedalam ranah kognitif paling dasar, seperti terlihat pada gambar 2.1 berikut ini:

**Gambar – 2.1 Domain Kognitif.**



<sup>46</sup>Charles M. Reigeluth, *Instructional Design: Theories and Models* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1983), pp. 167-168.

Jika diuraikan lebih lanjut tahapan-tahapan tersebut terdiri dari:

- a. Pengetahuan, ingatan sederhana tentang hal spesifik, metode, struktur dan lain-lain, berisi tentang mengingat atau mengenal sesuatu tanpa perlu mengerti.
- b. Pemahaman, mengerti materi yang dikomunikasikan dan mengerti hubungan yang satu dengan yang lainnya.
- c. Aplikasi, Kemampuan untuk menggunakan aturan-aturan dalam situasi yang kusus atau secara umum atau merata, menggunakan konsep untuk menyelesaikan masalah yang khusus.
- d. Analisis, kemampuan untuk membagi komunikasi kedalam rentang hirarki organisasi dari komponen-komponen ide tersebut.
- e. Sintesis, kemampuan untuk menjabarkan dan menggabungkan bagian-bagian dari struktur yang tidak teratur menjadi suatu organisasi secara keseluruhan, menghasilkan sesuatu yang baru dengan mengkombinasikan ide yang berbeda.
- f. Evaluasi, memberi pendapat tentang materi atau metoda yang harus diaplikasikan didalam situasi kusus, menggunakan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.<sup>47</sup>

Pengetahuan merupakan kunci untuk sebuah konsep penting. Pengetahuan menurut Denning adalah; ide-ide atau pengertian-pengertian yang dimiliki secara keseluruhan yang digunakan untuk mengambil aksi yang efektif untuk mencapai seluruh tujuan.<sup>48</sup> Pengetahuan merupakan informasi yang dapat merubah sesuatu atau seseorang. Seiring dengan itu juga dapat mengarahkan kepada suatu tindakan yang berbeda secara lebih efektif.

---

<sup>47</sup>Tom Kubiszyn and Gary Borich, *Educational Testing and Measurement, classroom, application and practice* (America: Harper Collins Publishers, Inc., 1996), p. 61.

<sup>48</sup>Stephen Denning, *Knowledge Management*, 2012, p. 2 <http://www.stevedenning.com> (diakses 4 April 2012).

Lingkup pengetahuan menurut Bloom adalah “ingatan tentang bagian-bagian dan keseluruhan, ingatan tentang metode dan proses, atau ingatan tentang suatu pola, struktur atau susunan”. Dari pendapat tersebut tampaknya Bloom menitik beratkan kepada pengetahuan yang mencirikan ingatan, yaitu pengetahuan hafalan, yang termasuk kedalam ranah kognitif, sedangkan pengetahuan yang sampai pada tingkat sekedar tahu dan atau sekedar melihat kenyataan, walaupun akan melahirkan pengetahuan faktual, tidak otomatis menjadi pengetahuan yang masuk ke dalam ranah kognitif. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengetahuan di bagi dalam dua kategori yaitu pengetahuan tentang bagian-bagian (spesifik) dan pengetahuan tentang keseluruhan (universal).<sup>49</sup>

Dari beberapa teori diatas dapat dikatakan bahwa pengetahuan adalah segala apa yang diketahui dan diingat tentang suatu obyek, baik secara universal ataupun khusus.

Dalam proses manajemen istilah efektif menjadi kriteria pencapaian tujuan atau sasaran organisasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter bahwa kegiatan manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.<sup>50</sup>

Manajemen merupakan sejumlah proses pengelolaan lajunya perjalanan suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang dalam mencapai suatu tujuan bersama. Menurut Terry; “proses pengelolaan terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).<sup>51</sup> Manajemen menurut Schermerhorn merupakan proses keseluruhan kegiatan organisasi yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan

---

<sup>49</sup>*Ibid.*, p. 331.

<sup>50</sup> Stephen P. Robbins and Marry Culter, *Management* (New Jersey: Practice Hall., Inc., Englewood Cliffs, 2012), p. 8.

<sup>51</sup> George R. Terry, *Principle of Management* (New Jersey: Hommwood Illinois Riched D. Irwin, Inc., 1977), p. 4.



dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.<sup>52</sup>

Sedangkan Massie mengemukakan tujuh fungsi manajemen yaitu: *decision making, planning, organizing, staffing, leading, communicating, dan controlling.*<sup>53</sup>

- a. membuat keputusan,
- b. perencanaan kegiatan,
- c. pengorganisasian,
- d. penempatan tenaga,
- e. kepemimpinan,
- f. komunikasi dan
- g. Pengawasan.

Menurut Nawawi proses-proses manajemen terdiri atas fungsi primer dan fungsi sekunder dalam administrasi. Fungsi primer tidak lain adalah fungsi manajemen di dalam administrasi, yang mencakup: fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordination*), kontrol (*control*) dan komunikasi (*communication*). Sedangkan yang termasuk fungsi sekunder dalam administrasi adalah: tata usaha, keuangan, personalia, logistik (perbekalan) dan hubungan masyarakat.<sup>54</sup>

Terlepas dari posisi primer maupun sekunder tersebut, yang jelas manajemen atau administrasi memiliki peranan sangat sentral dalam kehidupan suatu lembaga bahkan kehidupan manusia pada umumnya.

Pada mulanya manajemen sebagai ilmu di pakai dalam bidang bisnis, kemudian di terapkan dalam bidang industri, teknologi dan pemerintahan. Pada tahap awal perkembangan selanjutnya manajemen telah diaplikasikan secara luas terhadap lembaga-lembaga seperti : militer, politik, gereja, rumah sakit dan pendidikan. Pada saat ini

---

52) John R. Schermerhorn, *Manajemen*, terjemahan: Purnawa, dkk (Yogyakarta: Penerbit Andi, 1999), p.4.

53) Joseph L. Massie, *Essentials of Management* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1987), pp. 213-218.

54) Hadari Nawawi and Martini Hadari, *Ilmu Administrasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), pp. 35-197. Lihat juga: Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), pp. 37-38.

penggunaan manajemen digalakkan secara luas dalam bidang pendidikan mengingat besarnya manfaat dari ilmu tersebut.

Di dalam perkembangannya terdapat bermacam-macam perumusan tentang fungsi manajemen:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi utama dari fungsi-fungsi manajemen yang lainnya, karena dalam semua kegiatan yang bersifat manajerial untuk mendukung pencapaian tujuan, fungsi perencanaan harus dilakukan terlebih dahulu dari pada fungsi-fungsi lainnya.

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya.<sup>55</sup> Perencanaan adalah: proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan untuk pencapaian tujuannya. Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud : perlindungan dan kesempatan. Di mana di gambarkan bahwa perencanaan memiliki dan menghubungkan fakta membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Untuk itu dalam proses perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang.

Suatu lembaga pendidikan tentu memerlukan perencanaan pendidikan yang merupakan keputusan yang diambil untuk melakukan kegiatan dalam kurun waktu tertentu, dengan tujuan agar penyelenggaraan sistem pendidikan lebih efektif dan efisien serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

Kegiatan yang termasuk fungsi perencanaan adalah :

- 1) Memperkirakan keadaan atau situasi di waktu mendatang berdasarkan keadaan di waktu-waktu yang lalu, keadaan

---

<sup>55</sup>James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management* (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1992), p. 6.



sekarang dan kemungkinan perkembangan di waktu yang akan datang.

- 2) Menentukan atau sasaran atau hasil yang ingin di capai di waktu yang akan datang.
- 3) Mengembangkan strategi yaitu cara-cara yang akan di pergunakan untuk mencapai sasaran yang akan di tentukan.
- 4) Mengembangkan program, yaitu menentukan langkah-langkah atau urutan kegiatan serta waktu pelaksanaannya.
- 5) Mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan program.
- 6) Menentukan program yaitu metode atau cara yang standar untuk melaksanakan kegiatan.
- 7) Mengembangkan kebijaksanaan, yaitu batasan-batasan yang harus diikuti mengenai mana yang di perbolehkan dan mana yang tidak.

#### b. Pengorganisasian

Merupakan kegiatan yang mengatur dan mengelompokkan pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah untuk di tangani. Di tinjau dari segi prosesnya, pengorganisasian merupakan usaha untuk menyusun komponen-komponen pokok seperti manusia, fungsi dan faktor-faktor fisik sedemikisan rupa, sehingga dapat dipakai sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

Dalam kegiatan tersebut di harapkan akan tercipta hubungan-hubungan diantara masing masing komponen. Dengan demikian fungsi pengorganisasian dapat di katakan sebagai proses menciptakan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang di lakukan dapat bermanfaat serta terarah pada suatu tujuan. Seorang pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengorganisir semua potensi yang dimiliki oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta mempunyai kemampuan mengembangkan organisasi.

Kegiatan yang terdapat dalam fungsi pengorganisasian adalah :



- 1) Memerinci pekerjaan-pekerjaan mana yang harus di lakukan untuk mencapai tujuan, sasaran organisasi.
- 2) Mengelompokkan pekerjaan tersebut kedalam unit-unit yang secara logis dan wajar dapat di jalankan oleh sekelompok orang atau satu orang.
- 3) Menyusun struktur yang menggambarkan, mengelompokkan.
- 4) Menyusun uraian pekerjaan atau tugas, yaitu batasan tugas, hubungan kerja, tanggung jawab dan wewenang dari setiap unit kerja atau orang.
- 5) Menentukan kualifikasi jabatan, yaitu persyaratan untuk menduduki jabatan/ pekerjaan.

#### c. Penggerakan

Penggerakan yang dimaksud adalah sebagai aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan. Penggerakan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Di dalam manajemen, penggerakan ini sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia, juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri.

Kegiatan dalam fungsi penggerakan adalah :

- 1) Memberikan tugas,tanggung jawab dan wewenang yang di perlukan bagi setiap pejabat.
- 2) Memotifasi orang untuk bersedia melaksanakan hal-hal yang memang seharusnya di lakukan.
- 3) Mengembangkan dan melatih, yaitu meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang di perlukan setiap unit kerja agar dapat tercapai kerja sama yang efektif.





- 4) Mendorong timbulnya pemikiran-pemikiran alternatif pemecahan masalah dari bawah dan mengatasi konflik yang mungkin terjadi.
- 5) Merangsang timbulnya kreativitas dan pembaharuan dalam usaha-usaha mencapai sasaran organisasi.

d. Pengawasan

Merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen. Dalam pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Pengawasan merupakan bagian integral dari proses manajemen dan sering dihubungkan dengan perencanaan. Cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan, jadi dengan pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang direncanakan. Pengawasan merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar. Dengan adanya pengawasan, pemimpin dapat menjaga organisasi tetap berada didalam rel yang benar.

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengawasan adalah :

- 1) Mengembangkan standar yaitu kondisi yang harus dicapai agar pekerjaan dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- 2) Menentukan cara-cara untuk pemantauan kegiatan melalui sistem pelaporan atau sistem informasi, yaitu menentukan informasi apa saja yang diperlukan, mencakup bagaimana bentuknya, kapan waktu penyampaiannya dan dimana saja harus dicapai dan bagaimana cara menyampaikan informasi tersebut, apakah harus langsung ataukah dapat melalui pihak lain. Kesesuaian antara pemberi informasi dengan penerima informasi harus benar-benar sudah dibicarakan terlebih dahulu, sehingga tidak perlu terjadi perbedaan pendapat



nantinya jika proses pelaksanaan saluran informasi tersebut sudah berjalan.

- 3) Mengevaluasi hasil yaitu mengumpulkan informasi, mengenai realisasinya apa yang telah terjadi, selanjutnya membandingkan dengan standar dan menganalisa jika terjadi penyimpangan.
- 4) Mengambil tindakan koreksi, apakah berupa penyesuaian rencana, tindakan perbaikan atau merencanakan ulang. Hal itu akan diambil sejauh dapat menyelesaikan persoalan.
- 5) Memberi penghargaan dan hukuman atas prestasi atau hasil yang dicapai.

Manajemen merupakan suatu alat pokok, karena tidak hanya ditujukan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran yang harus dicapai, tetapi juga untuk mengkombinasikan secara efektif bakat orang-orang dan mendayagunakan sumber-sumber materil. Namun demikian titik awal dari proses manajemen adalah menetapkan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan dari organisasi, kemudian menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya dan mengkomunikasikannya kepada orang-orang yang bertugas untuk mencapainya serta menentukan bagaimana mengukur sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan tersebut.

Sejalan dengan pemikiran diatas, Hodgetts mengemukakan pengertian manajemen; bahwa manajemen selalu dikaitkan dengan problem yang dihadapi oleh setiap organisasi. Pengertian manajemen itu sendiri adalah “merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan dan mengkoordinasikan usaha organisasi untuk pencapaiannya”.<sup>56</sup> Manajemen merupakan proses perencanaan dan pembuatan keputusan, pengaturan, kepemimpinan dan pengawasan dalam pengorganisasian manusia, keuangan dan sumber daya serta sumber-sumber informasi untuk pencapaian efisiensi dan keefektifan tujuan organisasi.

---

<sup>56</sup>Ricard M. Hodgetts, *International Management* (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,1997), p. 4.



“Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang terjalin erat dengan kepemimpinan”.<sup>57</sup>

Untuk pencapaian yang telah ditetapkan, peranan pimpinan atau manajer sangat menentukan. Untuk itu manajer dituntut kemampuannya yang memadai karena manajer dalam mencapai tujuan itu dengan menggunakan tenaga orang lain. Untuk itu manajer yang baik, haruslah seorang perencana yang baik, komunikator, koordinator, pimpinan, dan pengawas serta harus menjadi fasilitator. Manajer harus memberi jalan bagi stafnya. Berikutnya manajemen menurut Stoner:

*Manajemen itu merupakan proses merencanakan, mengkoordinir, memimpin dan mengontrol usaha anggota organisasi dan menggunakan semua organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.*<sup>58</sup>

Dalam membicarakan manajemen memang kita tidak bisa terlepas dari organisasi dan peranan manajer atau pimpinan. Karena antara ketiganya saling terkait dan terikat dimana ada organisasi di situ ada pimpinan dan ada manajemen.

Dari teori-teori yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan manajemen adalah segala apa yang diketahui oleh seseorang dan diingat baik secara universal ataupun khusus terhadap fungsi-fungsi manajemen, yang telah ditetapkan dan diukur berdasarkan indikator: (1) fungsi perencanaan pengambilan keputusan, dalam pengorganisasian, (2) fungsi kepemimpinan (3) fungsi koordinasi (4) fungsi pengontrolan dan (5) fungsi pengawasan

---

57 John M. Ivancevich, *et al.*, *Management, Quality and competitiveness* (Chicago: Richard Irwin, Inc., 1997), p. 12.

58 Stoner and Freeman, *op.cit.*, p. 7.





# **KECERDASAN**

## EMOSIONAL



Tahun 1983 Gardner menerbitkan risetnya tentang apa yang disebutnya sebagai multiple intelligence dengan mengembangkan teori inteligensi yang mencakup empat kemampuan tambahan yang sebelumnya tidak terdapat pada IQ. Dua yang pertama menyangkut musical dan kinestetik dan dua sisanya adalah antarpribadi dan intrapribadi. Ketrampilan antar pribadi dan intrapribadi inilah yang membentuk kecerdasan emosional.

Menyusul riset Gardner tersebut, pakar psikologi Baron memulai penelitiannya untuk mengembangkan survey psikologi formal pada tahun 1985. Instrumen ini diupayakan untuk mengukur apa yang ia sebut sebagai ukuran emosional, yang kemudian melahirkan istilah kecerdasan emosional. Baron mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai bentuk kemampuan mengelola stress, optimisme, fleksibilitas, memecahkan masalah, memahami perasaan orang lain, dan memelihara hubungan antarpribadi yang memuaskan.<sup>59</sup>

Kecerdasan adalah kemampuan yang terbentuk berdasarkan pendidikan, pengalaman, motivasi sehingga mampu berpikir secara rasional dengan memanfaatkan data-data yang ada ketika menghadapi masalah yang terjadi dan tantangan yang ada.<sup>60</sup> Sementara Goleman menyatakan bahwa emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran khususnya, suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.<sup>61</sup>

Kecerdasan (Intelegensi) adalah Persepsi tentang yang nyata dan a fortiori, persepsi tentang yang nyata itu sendiri, sesuai kenyataannya, ia adalah pembeda antara yang nyata dan yang tidak nyata. Inteligensi tidak ada membangkitkan penglihatan tetapi juga kesadaran akan superioritas dalam hubungannya dengan mereka yang tidak tahu bagaimana cara melihat.

---

59Jeanne A. Gardner, *Bukan Seberapa Cerdas Diri Anda Tetapi Bagaimana Anda Cerdas*, alih bahasa Arvin Saputra (Batam: Interaksara, 2004), p. 18.

60Richard R. Bootzin, Gordon H. Bower, Robert B. Zajonc and Elizabeth Hall, *Psychology Today An Introduction* (California: Mc-Graw Hill Publishing Company, 1956), p. 359.

61 Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosional*, Terjemahan T. Hermany (Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta, 2001), p. 411.



Inteligensi merupakan suatu fungsi pikir dapat digunakan dengan cepat dan tepat untuk mengatasi suatu situasi atau untuk mencegah suatu masalah. Dengan kata lain, inteligensi adalah situasi kecerdasan berfikir, sifat-sifat perbuatan cerdas. Pada umumnya, inteligensi ini dapat dilihat dari kesanggupannya bersikap dan berbuat cepat dengan situasi yang sedang berubah dengan keadaan diluar dirinya yang biasa maupun baru.

Emosi adalah pengalaman yang dapat dirasakan secara fisik. Emosi merupakan sistem isyarat yang berfungsi sebagai alarm berupa informasi yang dibutuhkan dan mengarahkan keberbagai jalan keluar, aksi atau perubahan pada saat tertentu. Pada dasarnya emosi dirasakan di dalam tubuh karena kita semua mendengar pesan yang tampaknya berasal langsung dari dalam hati. Kesadaran emosi yang sesungguhnya memerlukan penyesuaian antara cord emosional, yang dimainkan oleh seluruh tubuh, sehingga perasaan dapat mengalihkan dan memulihkan dengan cepat ingatan dan visualisasi serta stimulasi perasaan fisik dengan mengerjakan fungsi tubuh: bergerak itulah yang disebut dengan kecerdasan emosional.<sup>62</sup>

Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasaan diri kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.<sup>63</sup>

Kecerdasan emosional salah satu kecerdasan yang sangat penting dan dibutuhkan oleh orang-orang yang ingin sukses dalam karir atau dalam hidupnya. Kecerdasan emosional akan memberikan manfaat dalam proses dan kualitas pembuatan keputusan, kepemimpinan, kemampuan mengatasi konflik, menjembatani kesenjangan, terobosan teknis dan strategis komunikasi, kerjasama, hubungan saling mempercayai, loyalitas pelanggan, kreativitas dan inovasi, mengelola diri, sendiri secara efektif, kecakapan sosial, serta kemampuan bersikap

---

62Jeanne Segal, *Meningkatkan Kecerdasan Emosional*, alih bahasa Dian Paramesti Bahar (Jakarta: PT Citra Aksara, 2001), p. 75.

63Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasan Abad 21, Kritik MI, EI, SQ dan Successful Intelligence atas IQ* (Bandung: Alfabeta, 2005), p. 171.



tegas. Seorang pekerja biasa atau mereka yang menduduki posisi kepemimpinan memerlukan manfaat-manfaat kecerdasan emosional tersebut agar mereka mampu menjalankan fungsinya dengan baik dalam organisasi. Kualitas hubungan antar manusia dimulai dengan kecerdasan emosional.

Para pimpinan perusahaan yang bekerja pada beberapa negara lain, menyadari bahwa lingkungan budaya dimana orang lebih cenderung sensitive dan kurang perhatian terhadap orang lain. Keterampilan sosial yang baik akan membantu menciptakan interaksi yang lebih baik untuk negosiasi bisnis dan kemampuan untuk meniti karir yang berskala global.<sup>64</sup>

Fungsi dan manfaat demikian sejalan dengan pandangan Baron bahwa kecerdasan emosional meliputi optimisme, fleksibilitas, kemampuan mengelola stress, memecahkan masalah, kemampuan memahami perasaan orang lain dan memelihara hubungan-hubungan antarpribadi yang memuaskan.<sup>65</sup> Salovey dan Mayer dalam teorinya menyatakan bahwa kecerdasan emosional mencakup kemampuan memantau perasaan dan emosi sendiri maupun orang lain, membedakannya dan menggunakan informasinya untuk memandu pikiran serta tindakan seseorang.<sup>66</sup>

Kecerdasan emosional menurut Cooper dan Sawaf adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh manusiawi.<sup>67</sup> Menurut Mayer kecerdasan emosional adalah kemampuan khusus untuk membaca perasaan-perasaan yang paling dalam terhadap siapa kita akan berhubungan sehingga mampu mengelola hubungan yang efektif, dimana pada saat yang sama juga

---

<sup>64</sup>*Ibid.*, p. 412.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 18-19.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 19.

<sup>67</sup> Robert K. Cooper and Aryman Sawaf, *Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*, terjemahan Alex Tri Kuncoro (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), p.15.





mampu memotivasi untuk memenuhi tantangan-tantangan dalam mengelola hubungan.<sup>68</sup>

Kecerdasan emosional merupakan suatu instrument yang bermanfaat dalam pemecahan masalah yang kritis dengan bawahan, mencapai kesepakatan dengan pelanggan yang sulit, menyampaikan kritik yang baik terhadap atasan dan menyelesaikan beberapa peluang yang berpengaruh terhadap kesuksesan. Kecerdasan emosional dipergunakan untuk menolong diri sendiri (*intrapersonally*) dan membantu orang lain (*interpersonally*).<sup>69</sup> Sementara definisi kecerdasan emosional menurut weisinger adalah kemampuan membuat emosi bekerja untuk kita dengan memanfaatkannya untuk membuat sesuatu atau menghasilkan sesuatu yang kita inginkan.<sup>70</sup>

Kecerdasan emosi (EQ) menurut Ginanjar adalah: mengaktifkan hati dengan nilai-nilai yang paling dalam serta mengubahnya dari sesuatu yang kita pikirkan menjadi sesuatu yang kita jalani. Ginanjar mengatakan bahwa “hati tahu hal-hal yang tidak atau tidak dapat diketahui pikiran. Hati adalah sumber keberanian dan semangat, integritas dan komitmen, Hati adalah sumber energi dan perasaan mendalam yang menuntut kita belajar, menciptakan kerjasama, memimpin dan melayani”.<sup>71</sup>

Ginanjar mengatakan bahwa; “hati nurani akan menjadi pembimbing terhadap apa yang harus ditempuh dan apa yang harus diperbuat. Artinya setiap manusia sebenarnya telah memiliki sebuah radar hati sebagai pembimbingnya. Untuk memperoleh kecerdasan emosi harus mengarahkan hati untuk melakukan sesuatu secara jernih dan objektif, namun hal ini harus di mengenali faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Caranya mampu melihat, memilih dan memprioritaskan dengan baik dan tepat semua yang akan dilakukan,

---

68 Henry R. Meyer, *Managing With Emotional Intelligence: It Takes Two To Tango* (Kuala Lumpur. Golden Book Center SDN BHD,2004), p.38.

69 Hendra Weisinger, *Emotional Intelligence at work* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1998), p. 17.

70 *Ibid*, p. 20.

71 Ginanjar. Ali, *Rabasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*(Jakarta: Arga, Cet: 33, 2007), p. 23.



karena kecerdasan emosi menurut Ginanjar meliputi: unsur suara hati, kesadaran diri, motivasi, etos kerja, keyakinan, integritas, komitmen, konsistensi, persistensi, kejujuran, daya tahan dan keterbukaan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah serangkaian kecakapan yang memungkinkan kita melapangkan jalan di dunia yang rumit aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan akal sehat yang penuh misteri dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari. Dalam bahasa sehari-hari kecerdasan emosional biasanya disebut sebagai *street smart* (pintar) atau kemampuan khusus yang kita sebut “akal sehat”.

Kecerdasan emosional sangat penting dalam membina hubungan antar manusia karena emosi memegang peranan dalam hal mengembangkan institusi atau lembaga dan rasa ingin tahu dan akan membantu mengantisipasi masa depan, memahami serta memecahkan masalah-masalah penting dan mengambil keputusan yang tepat untuk diri sendiri maupun orang banyak dalam suatu organisasi atau lembaga. Hal ini sejalan dengan pemikiran yang mengatakan bahwa kecerdasan emosional sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan emosi, baik pada diri sendiri maupun pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi untuk membimbing pikiran dan tindakan. Kemudian ada pendapat yang mengatakan bahwa kecerdasan emosional sebagai gambaran sejumlah ketrampilan yang berhubungan dengan keakuratan penilaian tentang emosi diri sendiri dan orang lain, kemampuan mengelola perasaan untuk memotivasi, merencanakan dan meraih tujuan kehidupan.

Kecerdasan emosi adalah kemampuan atau ketrampilan dalam mengendalikan diri, memiliki semangat dan ketekunan yang tinggi, mampu memotivasi dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu dan mampu berinteraksi baik dengan orang lain.

Menurut Semiawan, Kecerdasan emosi adalah kemampuan membaca pikiran sendiri dan pikiran orang lain dan karenanya dapat



menempatkan diri dalam situasi orang lain sekaligus dapat mengendalikan dirinya sendiri.<sup>72</sup>

Menurut Goleman<sup>73</sup> terdapat lima aspek yang berhubungan dengan kecerdasan emosional, yaitu: percaya diri, rasa ingin tahu yang besar, tekun dan sungguh, kendali diri, kemampuan komunikasi dan kemampuan untuk bekerjasama. Adapun kecerdasan emosi dalam lima dimensi indikator sebagai berikut: (1) *Kesadaran diri*; Kesadaran diri emosi: Mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk memandu pengambilan keputusan diri sendiri; memiliki tolok ukur yang realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. (2). *Pengelolaan Diri*; Pengelolaan diri berupa kendali-diri emosi: Pengaturan diri dalam menangani emosi kita sedemikian sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas; peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran; mampu pulih kembali dari tekanan emosi. (3) *Motivasi*; Motivasi berupa Inisiatif dalam Menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun kita menuju sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi. (4) *Empati*; Empati berupa kesadaran sosial: Merasakan yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang.<sup>(5)</sup> *Pengelolaan Relasi*; Pengelolaan Relasi-Ketrampilan Sosial: Menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar; menggunakan keterampilan-keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan dan untuk bekerja sama dan bekerja dalam tim.

Sehingga berdasarkan uraian di atas, maka kecerdasan emosi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan

---

72 Conny R. Semiawan, *Kecerdasan Emosional* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 1999), p. 34.

73 Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelligence*(London: Bloomsburg Publishing, 1998), p. 57.

dalam mengendalikan diri, memiliki semangat dan ketekunan yang tinggi, mampu memotivasi dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu, dan mampu berinteraksi baik dengan orang lain. Berdasarkan indikator: (1) kesadaran diri, (2) pengelolaan diri, (3) motivasi, (4) empati, (5) pengelolaan relasi. Indikator ini dikembangkan menjadi butir pernyataan kuesioner, hasil tanggapan responden dijadikan skor yang menggambarkan tingkat kerdasan emosional setiap individu.



# 5

## KEMANDIRIAN

Menurut staples, kemandirian bertitik tolak pada paradigma yang menyatakan bahwa setiap individu atau kelompok bertanggung jawab atas kehidupannya sendiri.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Walter Staples, *In Search of Your True Self* (Kuala Lumpur: Syarikat First Agency, 1997), p. 17.



Jika dikaitkan dengan konteks penelitian ini, kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah pada dasarnya merupakan tanggung jawab secara pribadi karena jabatannya sebagai pimpinan atau kepala sekolah atau madrasah dan kelompok penyelenggaranya sendiri. Dengan demikian, jika mereka mampu mengelola pekerjaannya secara efektif, maka setiap sekolah/Madrasah ini akan terus berkembang sepanjang yang mereka inginkan.

Kemandirian dapat diartikan sebagai sikap yang menolak dikendalikan oleh orang lain.<sup>75</sup> Batasan ini menegaskan bahwa kemandirian merupakan suatu perilaku yang menolak setiap upaya yang dilakukan oleh orang lain yang bertujuan mengendalikan dirinya. Karena kemandirian ini adalah perilaku, maka hal itu terkait dengan segala sesuatu yang dilakukan oleh makhluk hidup. Meskipun demikian yang akan dibahas dalam hal ini adalah individu dalam konteks organisasi, maka perilaku yang dimaksudkan dalam tulisan ini adalah perilaku individu dalam organisasi.

Perilaku organisasi dapat terbentuk oleh para anggotanya, meskipun demikian, para anggota organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasinya.<sup>76</sup> Merujuk pada pengertian ini, pada dasarnya perilaku organisasi dapat dipahami dari dua sudut pandang, yakni: (a) pengaruh organisasi terhadap para anggotanya dan (b) pengaruh anggotanya terhadap organisasi.

Kemandirian bertolak pada paradigma yang menyatakan bahwa setiap individu atau kelompok bertanggungjawab atas kehidupan sendiri.<sup>77</sup> Jika dikaitkan dengan konteks penelitian ini hidup dan matinya organisasi di sekolah/madrasah pada dasarnya merupakan tanggungjawab seluruh kelompok penyelenggara pendidikan. Dengan demikian jika pimpinan dan seluruh staff sebagai penyelenggara mampu mengelola pekerjaannya secara mandiri, maka sekolah/madrasah ini tetap akan dapat memenuhi semua kebutuhan sekolahnya sepanjang

---

75 Stephen L. Franzoi, *Social Psychology*(Madison: Brown & Benchmark, 1996), p. 260.

76 Arnold Hugh J and Daniel C. Fieldman, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Book Co, 1986), p. 1.

77 Staples, *ibid.*, p. 18.



yang mereka inginkan tanpa bergantung kepada pusat yang disebut dengan self sufficient kemampuan untuk memenuhi kebutuhan sendiri.

Jika dikaji dari perspektif psikologis, kemandirian, menurut Luthans, pada dasarnya berawal dari adanya rasa kemandirian diri (self efficacy) atau persepsi seseorang tentang seberapa baik individu dapat menangani suatu masalah yang muncul. Persepsi ini kemudian melahirkan rasa percaya diri yang kemudian diwujudkan dalam bentuk bertindak sendiri dengan menanggung segala resiko yang mungkin terjadi. Hasil dari tindakan tersebut kemudian dipertanggungjawabkan secara sendiri pula.<sup>78</sup>

Selanjutnya adapun Sikap kemandirian berasal dari bahasa Inggris *autonomous*, yang berarti *self-governing* atau menentukan dirinya sendiri. Menurut Hatch sikap kemandirian adalah pemberian kewenangan pada organisasi agar lebih fleksibel dan kreatif beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Tanpa kemandirian, suatu organisasi akan menjadi kaku dan kuno (absolute).

Walaupun demikian sikap kemandirian harus diiringi dengan kontrol agar organisasi tersebut menghasilkan produk yang memenuhi standard dan kegiatannya dapat dikoordinir dengan baik. Tanpa kontrol organisasi tersebut akan ditimpa kerusuhan dan kehancuran.<sup>79</sup> Sikap kemandirian adalah tingkat kewenangan untuk melakukan kontrol terhadap pekerja, sejauhmana mereka telah mencapai kinerjanya. Sikap kemandirian meliputi: (1) Pengalaman, (2) Pertanggungjawaban dan (3) Capaian hasil.<sup>80</sup>

Sekolah mandiri tidak berarti tanpa kendali melainkan mandiri dalam menyelenggarakan konteks sistem pendidikan nasional. Sekolah mandiri dalam artian memiliki kemandirian dalam melaksanakan sekolah/madrasah/lembaga yang mandiri dan unggul dengan karyanya

---

78Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill International Edition, 1995), p. 115.

79 Mary Jo Hatch, *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (New York: Mary Jo Hatch, 1997), p.344.

80 Ricky W. Griffin, *Management* (America: Houghton Mifflin Company, 1997), pp. 296-297.

untuk menjabarkan dan mencapai tujuan yang telah di tetapkan secara nasional tanpa meninggalkan latar belakang dan karakteristik kondisi lokal setempat.

Adapun karakteristik sekolah mandiri dapat dilihat pada kegiatan sekolah yang menggunakan manajemen berbasis sekolah yang di singkat dengan MBS. Selanjutnya dengan melalui penerapan MBS akan nampak karakteristik dari profil sekolah mandiri diantaranya sebagai berikut:

- a. Pengelolaan sekolah akan lebih desentralistik
- b. Perubahan sekolah akan lebih di dorong oleh motivasi internal dari pada diatur oleh luar sekolah.
- c. Regulasi pendidikan menjadi lebih sederhana
- d. Peranan para pengawas bergeser dari mengontrol menjadi lebih mengarahkan.<sup>81</sup>

Relevan dengan pendapat sebelumnya, Stein dan Book, menegaskan bahwa kemandirian merupakan “kemampuan untuk mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dalam berfikir dan bertindak, serta tidak merasa bergantung pada orang lain secara emosional.<sup>82</sup>

Batasan ini menegaskan bahwa kemandirian merupakan kemampuan. Kemampuan itu diarahkan dan dikendalikan oleh diri sendiri dalam berfikir dan bertindak serta tidak merasa bergantung pada orang lain secara emosional. Sesuai dengan definisi tersebut, kemandirian dalam hal ini tidak hanya terkait dengan aspek kognitif (berpikir), tetapi juga dengan aspek psikomotorik (bertindak), dan juga aspek afektif (merasa), Ketiga aspek ini di tata sedemikian rupa sehingga setiap gerakannya didasarkan atas pertimbangan sendiri dan siap menerima segala konsekuensi yang ditimbulkannya.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Covey menegaskan bahwa kemandirian memiliki ciri-ciri (1) secara fisik mampu bekerja sendiri, (2) secara mental dapat berfikir sendiri, (3) Secara kreatif mampu

---

81 [www.konsep-dasar-sekolah-kategori-mandiri-sekolah-standar-nasional/-101k](http://www.konsep-dasar-sekolah-kategori-mandiri-sekolah-standar-nasional/-101k) (diakses 24 April 2012).

82 Steven J. Stein and Howard E. Book, *Ledakan EQ*, Terjemahan Trinanda Rainy Januarsari and Yudhi Murtanto (Bandung: Kaifa, 2000), p. 105.





mengekspresikan gagasannya dengan cara yang mudah dipahami dan (4) secara emosional kegiatan yang dilakukannya dipertanggungjawabkan sendiri.<sup>83</sup>

Sejalan dengan uraian sebelumnya, kriteria kemandirian yang dikemukakan yang terakhir ini, pada dasarnya dapat dibagi ke dalam empat dimensi yaitu: (a) motorik, (b) kognitif, (c) kreatif dan (d) afektif. Dimensi motorik dipresentasikan oleh kondisi fisik yang dapat melakukan apa yang dilakukan oleh individu. Dimensi kognitif dapat diartikan sebagai kemampuan yang berfikir, mengingat, mempersiapkan, merencanakan, dan memilih tugasnya sendiri.<sup>84</sup> Dimensi berikutnya terkait dengan penggunaan kapabilitas intelektual untuk menciptakan ide-ide yang bermakna dan baru yang tidak hanya berguna bagi dirinya, tetapi juga bagi lingkungannya.<sup>85</sup> Dengan kata lain kemandirian dalam dimensi ini merupakan kemampuan mengekspresikan ide-ide baru yang diciptakannya dengan cara-cara yang mudah dipahami oleh orang lain. Terakhir atau dimensi emosional yaitu aspek yang terkait dengan komponen afeksi yakni perasaan atau suasana batin (mood) yang selalu berubah secara relatif, namun dapat dikendalikan oleh individu itu sendiri.<sup>86</sup>

Covey menegaskan bahwa kemandirian merupakan titik sentral antara ketrgantungan dengan saling ketergantungan. Dikatakan bahwa dalam proses menuju kematangan individu mengalami tiga fase perkembangan sikap, yakni: (1) ketergantungan; (2) kemandirian dan (3) saling-ketergantungan.<sup>87</sup> Pernyataan yang kedua ini dapat diuraikan sebagai berikut; kemandirian dalam dunia pendidikan akan mengalami penyesuaian efficiency driven menuju innovation driven. Jika suatu sekolah tertinggal dalam inovasi maka sekolah itu akan terisolir dengan

---

83 Stephen R. Covey, *The Seven Habits of High Effective People*, terjemahan Budijanto (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), pp. 38- 39.

84 Clif morgan *et.al.*, *Introduction to Psychology* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1996), p. 20.

85 *Ibid.*, p. 246.

86 Robert A. Baron and Donn Byrne, *Social Psychology Understanding Human Interaction* (Boston: Aliyn and Bacon, 1991), p. 132.

87 Covey, *op.cit.*, p. 38.



sendirinya tanpa bisa memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga adanya sekolah mandiri ini sangat bergantung kepada kepala sekolah serta kerjasama seluruh bawahan dan anggota masyarakat sekolah.

Fase kedua; Pada kemandirian untuk menumbuhkan sikap daya saing tersebut terdapat 3 (tiga) pilar; *pertama*: (kemandirian pengembangan IPTEK, kedalam keunggulan inovasi, harus diakui oleh pendidikan berbasis pengetahuan/knowledge based education, *kedua*: keunggulan knowledge society yang memiliki tanggung jawab lebih, *ketiga*: connectivity (keterhubungan antar seluruh masyarakat sekolah. Inilah persepsi strategi pemimpin dalam mengembangkan koridor pendidikan yang di dalamnya memiliki pusat pertumbuhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson, Ivancevich dan Donnely berpendapat bahwa kemandirian terhadap persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu.<sup>88</sup>

Dengan demikian tiap-tiap orang dapat memberi arti kepada stimulus secara berbeda. Selanjutnya ditegaskan bahwa persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penafsiran stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa persepsi mencakup apa yang dilihat, dipikirkan dan dirasakan oleh seseorang terhadap stimulus yang diterimanya dari lingkungan dalam jangka waktu relatif lama, yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap pimpinan dan seluruh anggota.

Fase terakhir dimana kemandirian dalam era globalisasi dapat dimaknai sebagai kemampuan meningkatkan keunggulan daya saing. Kemandirian daya saing perlu penemuan baru dan pemenuhan kebutuhan kepentingan di sekolah yang sangat membutuhkan equality (kesetaraan).<sup>89</sup>

---

88 James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnely, *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan Djoerban Wahid (Jakarta: Erlangga, 1997), p. 53.

89 Hatta Rajasa, "Menuju Kemandirian" Salman itb.com/2011/makna baru kemandirian/-36kb (diakses 20 Januari 2012).



Kemandirian merupakan sebuah nilai, kemampuan keunggulan akan daya saing, yang dapat memberikan dorongan atau semangat untuk menjadi yang terbaik dalam bersaing. Ketika seseorang bersaing dengan yang lain, tidak dapat dielakkan adanya pemenang dan yang kalah.<sup>90</sup>

Kemandirian memiliki dua bentuk yaitu dalam pemikiran dan kewajiban. Seorang pemimpin memerlukan keduanya untuk menunjukkan dirinya sendiri. Pemikiran yang mandiri akan membawanya pada perspektif yang berbeda dalam strategi. Kewajiban yang mandiri berarti seorang pemimpin tidak memiliki konflik kepentingan terhadap perusahaannya.<sup>91</sup>

Terdapat tiga pendekatan yang dilakukan dalam hubungan manusia yaitu:

- a. Ketergantungan (*dependent*), yang berarti dapat dipengaruhi, dikontrol dan ditentukan atau didukung oleh orang lain.
- b. Kemandirian (*independent*) yang berarti bebas dari pengaruh atau pengawasan orang lain, sehingga dapat membangun dirinya, mengatur diri tanpa harus berhubungan dengan orang lain.
- c. Saling ketergantungan (*interdependent*) merupakan kejadian yang saling berhubungan dengan orang lain. Mengerjakan segala sesuatu berdasarkan bantuan dari orang lain yang saling menguntungkan.<sup>92</sup>

Seseorang yang memiliki kreativitas tinggi adalah sebagai berikut: memiliki motivasi kerja yang kuat, mandiri, tidak konformis dan memiliki energy yang tinggi. Kemandirian dan kebebasan untuk menentukan mandiri merupakan hal yang digunakan untuk kreativitas tinggi. Selama memiliki kemandirian, kumpulan standar internal akan

---

90 Iris Varmer and Linda Bearner, *Intercultural Communication in The Global Workplace* (Chicago, Irwin inc, 1995), p. 93.

91 David Clutterbuck and Peter Waine, *The independent Board Director* (London: Mc Graw Hill Book Company, 1994), p. 3.

92 Lien Bottwell, *The Art of Leadership: Skill Building Techniques That Produce Results* (New York: Prentice Hall Press, 1963), p.106.



maju ke arah perasaan yang kuat dalam penerimaan diri dan seringkali dilihat oleh orang lain sebagai pertahanan diri (self assertiveness).<sup>93</sup>

Jika dikaitkan dengan uraian di atas, secara proses kemandirian ini dapat dilihat dari bagaimana individu mempersepsikan dirinya sebagai makhluk yang harus berinteraksi dengan lingkungannya. Jika yang timbul adalah perspektif positif, maka individu tersebut akan memiliki rasa percaya diri yang kuat sehingga dapat bertindak sesuai dengan keinginannya sendiri dan mempertanggungjawabkan secara sendiri.

Berhubungan dengan teori ini maka Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin harus memiliki konsep kepemimpinan. Kepemimpinan meliputi kemampuan seseorang dalam mengatakan sesuatu terhadap orang lain dan saling berhubungan. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu seseorang dalam kelompok untuk memformulasikan tujuan sendiri, mengembangkan prosedur untuk mencapai tujuan dan mengatasi berbagai permasalahan.<sup>94</sup>

Fungsi utama kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar para guru dan peserta didik dengan baik. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi pembelajaran dengan baik melaksanakan supervise sehingga guru-guru bertambah berkualitas dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan pembimbingan pertumbuhan peserta didik.<sup>95</sup>

Pandangan yang lain memahami konsep kemandirian merupakan suatu gambaran orang yang mandiri. Pada umumnya orang yang mandiri dapat memperoleh apa yang dikehendaki melalui usaha mereka sendiri. Selanjutnya dikatakan, bahwa seseorang yang mandiri, adalah apabila mereka (a) secara fisik dapat bekerja sendiri, (b) secara mental

---

93 Albert Shapero, *Managing Professional People; Understanding Creative performance* (New York: Collier Macmillan Publisher, 1995), p.200.

94 Clarence A. Newell, *Human Behavior in Educational Administration* (New Jersey: Prentice Hall Inc. 1978), p. 221.

95 Hendiyat Soetopo and Wasty Sumanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta; PT Buana Aksara, 1965), p. 3.



dapat berpikir sendiri atau berpindah dari satu tingkatan abstraksi ke tingkatan abstraksi yang lain, (c) secara kreatif dan analisis dapat menyusun dan mengekspresikan gagasan dengan cara-cara yang dapat dimengerti dan (d) secara emosional yaitu bahwa kegiatan yang dilakukan diabsahkan oleh diri sendiri.<sup>96</sup>

Dalam hal kemandirian ada yang memberikan penegasan, bahwa ia tidak dapat dipisahkan dari kemampuan atau kekuatan manusia baik secara fisik, mental, daya kreatif maupun emosionalnya. Dalam hal kemampuan atau kekuatan manusia ini, manusia memiliki dinamika sebagai realita. Dinamika berarti kemampuan atau kekuatan, dinamika adalah potensial kemandirian manusia yang selalu ada dan tidak pernah berhenti. Arah dinamika manusia menyatukan dirinya dengan sesamanya dan dunia sekelilingnya. Maka kemampuan atau kekuatan diri sendiri yang menonjol serta arah dinamika yang dipunyainya menunjukkan bahwa itu adalah arah dan potensi kemandirian seseorang.<sup>97</sup>

Sikap kemandirian sebagai kemampuan seseorang untuk memilih dan mewujudkan berbagai kemampuan.<sup>98</sup> Setiap pemimpin yang unggul dalam komponen sekolah mandiri harus mempunyai inisiatif, karena ini merupakan kunci pokok sebab pemimpin yang mandiri bukan hanya mandiri dan unggul dalam masalah finansial, tetapi harus lebih kepada kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan internalnya melalui inisiatif sendiri anggotanya. Sebab proses penyelesaian permasalahan tidak hanya menjadi kewajiban pimpinan sekolah saja tetapi oleh seluruh oknum sekolah tanpa harus diperintah oleh pimpinan.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup>Covey, *op.cit.*, p. 36.

<sup>97</sup> Burhanuddin Salam, *Filsafah Manusia Antropologi Metafisika* (Jakarta; Bina Aksara, 1965), p. 56.

<sup>98</sup> Stephen Soto de Mayor, *Autonomy, Euthanasia, and The Holy Spirit*, Internet::Http://[www.comereason.com/articles/autonomy](http://www.comereason.com/articles/autonomy). 2012 p. 1 (diakses 01 Januari 2012).

<sup>99</sup> Imam EngRobandi, [www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k](http://www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k) (diakses 02 Desember 2011).



Menjadi mandiri berarti seseorang itu bebas, independent, menentukan dan mengatur diri sendiri.<sup>100</sup> Artinya mandiri dalam konteks sistem pendidikan nasional serta mengembangkan amanat nasional demi pengembangan ilmu dan masa depan peserta didik. Yakni mampu mendorong dirinya untuk memajukan sekolah menjadi otonomi di mana kepala sekolah/madrasah/lembaga dengan kepemimpinannya berdaya saing unggul mampu menyelenggarakan seluruh pendidikannya sendiri mulai dari kurikulum, pendanaan, rekrutmen (tenaga pendidikan dan peserta didik), keuangan sampai organisasinya. Bahkan mandiri dan unggul dalam jangka panjang, antara lain: a) setiap sekolah memiliki visi dan misi, b) memiliki program yang mendasarkan pada tatanan kuantitatif, c) kumpulan sekolah sistem organik, d) sekolah yang memiliki kepemimpinan mandiri dan unggul, e) memiliki program pemberdayaan bagi seluruh komponen sekolah, f) sekolah merupakan kegiatan pelayanan jasa dan tujuan utama dengan memberikan kepuasan maksimal bagi siswa, orangtua siswa dan masyarakat selaku konsumen dan g) sekolah mengembangkan "trust" (kepercayaan) sebagai landasan instruksi internal maupun eketernal seluruh warga masyarakat.<sup>101</sup> Sehingga dengan kemandirian sekolah yang di pengaruhi oleh kepala sekolah yang memiliki tingkat kemandirian tinggi dan keunggulan tinggi dapat mengurangi biaya pendanaan pusat terhadap sekolah di daerah yang disebut dengan self tuning.<sup>102</sup>

Meskipun demikian, dimensi kemandirian yang akan digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan pendapat covey diatas dengan alasan yang akan dikaji adalah hasilnya, bukan prosesnya. Jika dikaitkan dengan konteks tulisan sebelumnya, maka kemandirian dapat diuraikan sebagai suatu sikap yang mencakup: (1) secara fisik dapat melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tanggungjawabnya tanpa harus meminta

---

100 [Http:// www.CN.stir.ac.uk/autonomy](http://www.CN.stir.ac.uk/autonomy). 20012:, *Definition of Autonomy*, p. 1 (diakses 05 Januari 2012).

101 Fasich. H. [www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k](http://www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k) (diakses 06 Februari 2012).

102 Robandi, *op.cit.*, p. 35.



tolong kepada pihak lain; (2) secara mental dapat berpikir sendiri dalam menangani setiap masalah yang timbul dalam pekerjaannya; (3) secara kreatif mampu mengekspresikan gagasannya yang terkait dengan pekerjaannya melalui cara-cara yang komunikatif dan dapat dipahami oleh pihak lain; dan (4) secara emosional siap menerima segala resiko yang mungkin terjadi akibat keputusan-keputusan yang dibuatnya sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, kemandirian dapat disintesis sebagai sikap yang tidak tergantung sepenuhnya pada lingkungan dan menolak untuk dikendalikan oleh lingkungannya dengan indikator: (a) secara fisik dapat melaksanakan tugasnya sendiri; (b) secara mental dapat berpikir menentukan pilihan sendiri; (c) secara kreatif dapat mencari ide-ide baru dan menyampaikan hasil oleh pikiran tersebut secara lugas dan (d) secara emosional mampu mempertanggungjawabkan tindakannya sendiri.







## 6 KEUNGGULAN BERSAING

Menurut Wells,<sup>103</sup> pengertian keunggulan adalah kebutuhan untuk menjadi lebih baik dari pada para pesaing dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Sedangkan bersaing, mengarah pada dorongan untuk meningkatkan standar dan kompetensi. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kegiatan spesifik yang

---

103 Stuart Wells, *Choosing The Future: The Power of Strategic Thinking* (New York: Butterworth Heinemann, 1998), pp.54-55.

dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Zimmerer keunggulan bersaing adalah kumpulan faktor-faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikan posisi yang unik dalam pasar.<sup>104</sup> Selanjutnya Bernadin mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi untuk memformulasikan strategi dalam memanfaatkan peluang yang menguntungkan, dengan memaksimalkan pengembalian keuntungan dari investasi (*return on investment*). Untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut, dilakukan dengan menciptakan nilai dan keunikan bagi pelanggan.<sup>105</sup>

Dari berbagai definisi diatas menunjukkan bahwa keunggulan bersaing menggambarkan cara seorang pemimpin dalam memilih dan melaksanakan organisasi untuk suatu strategi guna mencapai dan mempertahankan posisinya dalam persaingan, melalui pelaksanaan kinerja diatas rata-rata. Sebagaimana Menurut Porter,<sup>106</sup> bahwa keunggulan bersaing adalah kinerja perusahaan yang dapat tampil diatas rata-rata. Upaya untuk menghasilkan kinerja organisasi di atas rata-rata tersebut, diperlukan keunggulan komitmen untuk selalu melakukan perbaikan secara terus menerus sehingga organisasi mampu menghasilkan produk atau jasa yang memiliki keistimewaan dibandingkan para pesaingnya. Dengan demikian organisasi diharapkan memiliki kemampuan bersaing secara dominan. Menurut Tang dan Bauer bahwa persaingan dominan merupakan kemampuan perusahaan untuk memimpin secara terus menerus dalam menghasilkan produk dan pelayanan yang unggul.<sup>107</sup>

---

104 Thomas W. Zimmerer and Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Terjemahan: Yanto Sidik Pratiknyo and Edina T. Tarmidzi (Jakarta: Indeks, 2004), p. 34.

105 H. John Bernardin and Joyce E.A. Russell, *Human Resource Management: An Experiential Approach* (New York: Mc Graw-Hill, Inc, 1993), p. 36.

106 M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, Macmillan Publ., Co., Inc., 1997), p. 29.

107 Victor Tang and Roy Bauer, *Competitive Dominance: Beyond Strategic Advantage and Total Quality Management* (America: International Thomson Publ., Co., 1995), p.1.

Menurut Fahey, mengemukakan bahwa terdapat tiga landasan yang digunakan untuk keunggulan bersaing suatu organisasi, yaitu: (1) Keunggulan bersaing bersifat relatif, artinya keunggulan bersaing tidak sekedar memiliki atribut: kualitas produk, pelayanan dan harga bersaing melainkan salah satu atau semua atribut tersebut, dirasakan lebih unggul daripada yang ditawarkan oleh pihak pesaing. (2) Keunggulan bersaing harus memiliki banyak basis. Hal ini dimaksudkan keunggulan bersaing harus terdiri dari beberapa dimensi, seperti: harga, waktu penyerahan, mutu, teknologi, estetikan lain-lain, guna mengantisipasi persaingan global yang semakin ketat. (3) Basis yang relevan dengan keunggulan bersaing dapat dan seringkali berubah dengan perjalanan waktu. Perubahan ini dapat diakibatkan oleh perubahan prioritas dan perilaku pelanggan maupun karena dinamika persaingan.<sup>108</sup>

Upaya untuk dapat mempertahankan posisi keunggulan bersaing suatu organisasi tentunya tidak sekedar dinilai dari seberapa banyak organisasi tersebut memiliki kekayaan aset berwujud (*tangible assets*), namun aset-aset yang tidak berwujud (*intangible assets*), memiliki kontribusi yang lebih besar dalam membangun keunggulan bersaing suatu organisasi. Menurut Nawawi,<sup>109</sup> bahwa investasi dan semua aset yang dimiliki betapapun banyaknya, tidak akan ada artinya jika tidak dikelola oleh sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan keahlian serta kepribadian mandiri.

Ditambahkan oleh Supratikno,<sup>110</sup> bahwa dukungan sumberdaya manusia yang berada dalam organisasi secara sistematis dan sepenuhnya serta memiliki komitmen terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan secara berkesinambungan akan mencapai keunggulan bersaing yang lestari. Keunggulan bersaing merupakan daya sekolah untuk membentuk satu atau lebih cara bahwa persaingan tidak dapat atau

---

108 Liam Fahey and Robert M. Randall, *The Portable MBA Strategy*. Terjemahan Agus Maulana (Jakarta: Bina Aksara), pp. 107-111.

109 Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM: Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003), p. 110.

110 Supratikno H. dkk, *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), p. 31.

tidak akan bertanding. Dalam hal ini sekolah harus bekerja keras untuk membangun penompang-penompang demi suatu keunggulan dalam menghadapi persaingan.<sup>111</sup>

Sudah dapat dipastikan bahwa bentuk persaingan akan selalu berubah-ubah seperti sebuah sekolah yang menjadi bagian besar dari suatu bentuk mata rantai pemasukan. Tahap awalnya dibentuk dari persaingan antara pelanggan atau pemakai jasa dengan pemasok. Pada proses tersebut biasanya akan terjadi masalah yang tidak semestinya dan cara menyelesaikannya dibutuhkan saling ketergantungan diantara mereka. Oleh karena itu untuk mendapatkan hasil yang optimal sangat dibutuhkan perencanaan yang lebih matang.<sup>112</sup>

Kepala sekolah adalah orang yang mampu merencanakan, memberikan motivasi, mengontrol dan mengarahkan sumberdaya manusia dan sumberdaya fisik, untuk mencapai hasil tertentu. Kondisi ini dimungkinkan dengan menggunakan keempat fungsi manajerial menjadi beberapa kecakapan yang khusus. Diantaranya adalah komunikasi, pengambilan keputusan, organisasi, pengembangan staf, perencanaan kedepan dan pengarahan dari supervisor.<sup>113</sup>

Dengan demikian keunggulan bersaing akan ditentukan oleh keinginan dorongan untuk bersaing dari kepala sekolah untuk dapat lebih baik bahkan menang dalam persaingan. Selanjutnya disebutkan bahwa dalam dorongan bersaing mengandung 2 (dua) aspek yaitu: 1) meningkatkan usaha keras yang berguna, 2) mengharapkan akan keberhasilan.<sup>114</sup> Sejalan dengan McClelland, Travers mengatakan bahwa ada dua kategori penting dalam dorongan bersaing yaitu mengharapkan keberhasilan dan takut akan kegagalan.<sup>115</sup>

---

111 Philip Kotlerdkk, *Marketing Management* (New York: Prentice Hall, 1999), p. 55.

112 Mark Ebers, *The Formation of Inter-Organizational Netrvoks* (Great Britain: Oxford University Press, 1997), p. 252.

113 Glenna E. Sutcliffe, *Effective Learning for Management* (New York: Prestice Hall Ltd., 1988), p. 73.

114David C. Mc. Clellandkk, *The Achievement Motive* (New York: Irvington Publisher, 1976), p. 45.

115 Robert M. W. Travers, *Essensial of Learning the New Cognitive Learning for Students of Education* (New York: MacMillan Publisher Co., Inc 1962), p. 435.

Dalam teori kebutuhan untuk bersaing salah satu aspek yang banyak dipertentangkan adalah perbedaan tingkat aspirasi dan kebutuhan untuk bersaing. Beberapa individu kelihatannya takut akan kesuksesan dan individu cerdas akan bekerja keras. Selanjutnya di sekitar sekolah terdapat masyarakat umum yang saling terkait dan dapat berpengaruh atau dapat dipengaruhi oleh aktivitas sekolah.

Pergeseran landasan keunggulan bersaing suatu organisasi juga dikemukakan oleh pfeffer,<sup>116</sup> bahwa telah terjadi perubahan landasan kesuksesan dalam bersaing yang berlandaskan teknologi produk, proses, pasar yang diproteksi atau diregulasi, akses sumberdaya keuangan dan skala ekonomis bergeser kearah organisasi yang didukung oleh keunggulan bersaing sumberdaya manusia

Menurut Rangkuti,<sup>117</sup> bahwa pada saat ini perusahaan yang unggul bersaing adalah perusahaan yang memiliki dan digerakkan oleh orang-orang yang unggul, yang memiliki ilmu pengetahuan, kompetensi, kreatif, inovatif, serta komitmen yang kuat untuk memajukan perusahaan dimana mereka bekerja.

Lebih lanjut Mulyadi,<sup>118</sup> mengatakan bahwa dalam zaman teknologi informasi seperti sekarang ini, pekerjaan berubah menjadi *knowledge based work*, yang sangat membutuhkan dukungan karyawan profesional, cerdas, kreatif dan inovatif.

Titik sentral yang sangat menentukan keberhasilan tujuan organisasi adalah dukungan sumberdaya manusia yang unggul. Menurut Porter,<sup>119</sup> menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing suatu organisasi, melalui perannya dalam menetapkan ketrampilan, motivasi dan pelatihan. Praktek

---

116J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* Terjemahan Agus Maulana(Jakarta: Bina rupa Aksara, 1996), p. 6.

117 F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001),p. 5.

118Mulyadi dan Semiyawan J, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), p. 36.

119M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* Terjemahan: Tim Penerjemah Bina rupa Aksara (Jakarta: Bina rupa Aksara,1994), p. 42.

manajemen sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing sepanjang hal tersebut memperkuat peran yang dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Ditambahkan oleh Nawawi,<sup>120</sup> bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang profesional hanya mungkin diwujudkan dalam nilai-nilai demokratis. Nilai-nilai demokratis tersebut dapat dilakukan dengan: (1) menciptakan, mendorong dan mengembangkan budaya berkompetisi secara sehat, antara lain dalam melaksanakan seleksi, promosi, pemberian insentif dan sebagainya; (2) melaksanakan dan mengembangkan cara memperlakukan sumberdaya manusia secara jujur dan obyektif, antara lain dalam penilaian kinerja, supervisi, kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas, inovasi dan sebagainya.

Berdasarkan analisis teori diatas, maka definisi konseptual keunggulan bersaing adalah kesanggupan individu untuk bersaing dengan individu lain pada kelompoknya, dalam meraih efektivitas kinerja terbaik. Tinggi rendahnya keunggulan bersaing diindikasikan: (1) melakukan yang terbaik dalam bekerja, (2) kemauan mengembangkan diri, (3) meningkatkan kualitas kerja, (4) menciptakan nilai bagi pelanggan, dan (5) beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

---

120 Nawawi, *op.cit.*, p. 114.



# 7 PENGETAHUAN MANAJEMEN Dan EFEKTIVITAS

Efektivitas merupakan sebuah hasil yang terbentuk dari akumulasi berbagai faktor. Efektivitas seorang pemimpin dalam sebuah lembaga, khususnya dapat dilihat hasilnya berdasarkan empat indikator: pelaksanaan tugas, kebijakan, wewenang, dan pemanfaatan fasilitas. Diantara banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas adalah pengetahuan manajemen.

Pengetahuan manajemen adalah: khazanah kekayaan mental yang secara langsung atau tidak langsung turut memperkaya kehidupan



manusia, yang didapat melalui proses belajar untuk mencapai tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien. Proses tersebut dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Pengetahuan manajemen secara tidak langsung terlihat dari cara seluruh anggota organisasi dalam memberikan layanan fungsi manajemen terhadap seluruh aktivitas pengguna layanan dan informasi, melalui sitem proses pengembangan, proses hasil, dilakukan penciptaan manajemen: strategi dan rencana proyeksi, untuk menuju pada daya cipta seorang leader melalui strategi; sebagai dasar pijakan logika agar visi dapat diwujudkan, dan tujuan/visi; sebagai gambaran masa depan lembaga yang lebih baik dan menarik.

Dalam mengembangkan strategi, pengetahuan manajemen memegang peranan penting. Berdasarkan pengetahuan manajemen, kepala sekolah dapat menghadirkan alternatif-alternatif dan memilih alternative tindakan yang paling efektif.

Pengetahuan manajemen dalam organisasi dapat mempengaruhi efektivitas dengan cara membangun kerjasama kelompok untuk menambahkan semangat kerja, menciptakan suasana gembira dalam bekerja. Sehingga pelaksanaan tugas secara bersama-sama, pendelegasian tanggung jawab dan pembagian kewenangan adalah metode untuk mencapai tujuan umum efektivitas.

Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl bahwa untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan sering dikaitkan dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para stakeholder lainnya. Ukuran yang biasa digunakan mengenai efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Penilaian subjek mengenai efektivitas diperoleh dari atasan pemimpin, teman sejawat atau dari para bawahannya.<sup>121</sup>

---

121 Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terjemahan Jusuf Udaya (Jakarta: Prenhafindo, 1994), pp. 4-5.





Pentingnya pengetahuan manajemen yang bersifat teori dan ketrampilan dalam praktek organisasi merupakan syarat keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan efektivitas merupakan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas maupun pelaksanaan hubungan. Dengan demikian, dapat di duga bahwa pengetahuan manajemen memiliki pengaruh langsung positif terhadap efektivitas.

### **Kecerdasan Emosi dan Efektivitas**

Di sebuah lembaga, individu akan dihadapkan pada berbagai masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, hal ini menuntut agar individu mampu menghadapi serta menjawab setiap permasalahan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi setiap permasalahan dalam bekerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya: adanya kestabilan emosi, kesadaran diri dan membangun hubungan antara sesama rekan kerja. Ketika seorang pimpinan berhadapan dengan masalah maka kemampuannya untuk mengatasi masalah serta efektivitas kerja yang baik, sangat ditentukan oleh kecerdasan emosinya.

Kecerdasan emosi atau kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan diri sendiri serta memahami orang lain akan dapat meningkatkan kerjasama, hubungan, dan komunikasi dengan orang lain yang terlibat dalam suatu lembaga. Dengan demikian kecerdasan emosi yang dimiliki oleh pimpinan dapat berfungsi meningkatkan kerjasama antara seluruh komponen lembaga dalam mencapai tujuan.

Maka sesungguhnya kecerdasan emosi sangat mendorong efektivitas kepemimpinan dan anggota lembaga. Faktor lain yang mempengaruhi hubungan pengaruh efektivitas dan kecerdasan emosional, maka yang harus diperhatikan adalah; menjaga hubungan sikap timbal balik, memberikan bimbingan yang adil, menerapkan aturan yang dapat diterima kondisi psikologis, memahami keinginan dan perasaan pimpinan dan anggota lembaga, menghindari pertentangan, menjaga keakraban, memiliki emosi atau perasaan positif, menghargai *privacy*, kebutuhan individu untuk bergabung, memelihara



keharmonisan, menyampaikan kata-kata dibawah kendali sadar, memahami apa yang menjadi rahasia orang lain, bersedia membantu bawahan atau atasan, bersikap terbuka dan adanya keakraban. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh langsung positif terhadap efektivitas.



## 8

# KEMANDIRIAN DAN EFEKTIVITAS

Seorang pimpinan yang sukses adalah dapat mempersiapkan dirinya memiliki sikap kemandirian yang baik pula. Kemandirian sudah tentu dapat berpikir, bertindak dan merasa gerakannya didasarkan atas pertimbangan sendiri dan siap menerima segala konsekuensi yang ditimbulkannya. Kemandirian adalah sikap yang dapat menentukan diri individu dalam efektivitas kerja kreatif. Maka dengan kemandirian pimpinan dapat menghasilkan ide-ide, gagasan, kecakapan yang didasarkan pada cara berpikir dalam pengambilan keputusan penilaian



terhadap objek, yang didasarkan pada pengetahuan, pemahaman, pendapat dan keyakinan maupun gagasan-gagasannya terhadap suatu objek sehingga menghasilkan suatu kecenderungan untuk bertindak pada suatu objek. Jadi kemandirian pada intinya adalah sejauhmana kreativitas hasil dari proses sosialisasi dan interaksi seseorang dengan lingkungannya, yang merupakan perwujudan dari pikiran, perasaan seseorang.

Dilingkungan lembaga pendidikan, pengelolaan pendidikan lebih ditekankan pada kemandirian dan kreativitas pimpinan terhadap lembaga yang terkait dengan: lingkungan yang mendukung, misi dan target yang ingin dicapai, harapan sikap personil sekolah (kepala sekolah, guru, dan staf lainnya, termasuk siswa) untuk berprestasi, komunikasi dan dukungan kemandirian etika, moral yang intensif dari orangtua atau masyarakat.

Kemandirian memiliki dua bentuk yaitu dalam pemikiran dan kewajiban. Seorang pemimpin memerlukan keduanya untuk menunjukkan dirinya sendiri. Pemikiran yang mandiri akan membawanya pada perspektif yang berbeda dalam strategi. Kewajiban yang mandiri berarti seorang pemimpin tidak memiliki konflik kepentingan terhadap perusahaannya.<sup>122</sup> Dengan demikian kepala sekolah yang memiliki tingkat kemandirian yang baik akan meningkatkan efektifitas kepemimpinannya.

Pemimpin yang memiliki kemandirian kerja yang baik dapat disebut sebagai pemimpin yang professional bagi seluruh pendidik disekolah, sebab mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa dan dapat meningkatkan pengetahuan, pembinaan dan mampu meyakinkan masyarakat tentang sistem pendidikan di lembaga sekolahnya tersebut. Sehingga kemandirian pimpinan disekolah dapat diukur pada pencapaian ide atau gagasan, lingkungan sekolah yang mandiri dan kondusif, strategi, serta sarana dan prasarana yang memadai untuk pencapaian efektivitas tujuan pembelajaran guru dan semangat

---

<sup>122</sup> David Clutterbuck and Peter Waine, *The independent Board Director* (London: Mc Graw Hill Book Company, 1994), p. 3.



kemandirian belajar siswa. Kemandirian memiliki dua bentuk yaitu dalam pemikiran dan kewajiban. Seorang pemimpin memerlukan keduanya untuk menunjukkan dirinya sendiri. Pemikiran yang mandiri akan membawanya pada perspektif yang berbeda dalam strategi. Kewajiban yang mandiri berarti seorang pemimpin tidak memiliki konflik kepentingan terhadap perusahaannya.<sup>123</sup> Dengan demikian kepala sekolah yang memiliki tingkat kemandirian yang baik akan meningkatkan efektifitas kepemimpinannya.

Efektivitas juga merupakan suatu perilaku yang dibutuhkan oleh seseorang, agar pencapaian kegiatannya beroleh hasil yang lebih baik.

Efektivitas lembaga dapat diukur melalui: derajat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan efektivitas manajemen dapat diketahui melalui sejauhmana pimpinan dapat melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin yang efektif dapat dilihat pada perilaku: pelaksanaan tugas, mencakup;perencanaan jadwal kerja, mengkoordinasi aktivitas bawahan, menyediakankebutuhan pegawai, memberikan bantuan teknis, dan perilaku hubungan yang ditujukan melalui kepercayaan, berperilaku ramah, timbang rasa, berusaha untuk memahami permasalahan bawahan, membantu pengembangan karir bawahan, memelihara informasi yang diberikan bawahan, penghargaan atas gagasan bawahan.

Efektivitas kerja bawahan dapat dikontrol melalui sikap pimpinan dalam bentuk mengarahkan dan mengkoordinasikan segala perilaku kerjanya. Jadi efektivitas pada intinya adalah sejauhmana kesenjangan kerja yang berdampak hasil, diberikan perlakuan baik oleh individu antara tim kerja dan partisipatif melalui komitmen bersama. Dengan demikian dapat diduga bahwa kemandirian berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas.

---

<sup>123</sup> *Ibid.*, p. 4.





## **Keunggulan Bersaing dan Efektivitas**

Setiap individu memiliki sikap keunggulan bersaing, namun hal ini dapat optimal dilakukan apabila didasarkan pada suatu efektivitas yang berorientasi kerja dan hasil. Keunggulan bersaing adalah orientasi strategi yang lebih mengarah kepada teknik ketika individu memiliki peluang dan kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukannya. Keseriusan seorang individu pada loyalitas kerjanya merupakan wujud efektifnya tanggung jawab aktif sebagai kepuasan yang dibutuhkan setiap individu dalam bekerja. Sikap keunggulan bersaing dapat menumbuhkan kesadaran positif untuk aktualisasi diri individu agar respon yang didasarkan secara langsung berpengaruh terhadap adanya efektivitas peningkatan daya inovatif dan kreativitas baik dalam pengembangan potensi diri.



Upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yakni; (a) mendiagnosis, (b) mengadaptasi, dan (3) mengkomunikasikan. Kompetensi diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang. Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya; sedangkan kompetensi mengkomunikasikan terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas.<sup>124</sup>

Seorang individu jika memiliki keunggulan bersaing kerja, maka hal itu didasarkan pada efektivitas kerja berupa kreativitas tujuan yang dilakukan melalui komitmen kesadaran sebagai optimalisasi perasaan rekonstruksi dalam bekerja, yang diwujudkan dalam bentuk efek positif terhadap penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama lembaga/organisasi dan keinginan untuk berdaya saing dalam memajukan dan mempertahankan kredibilitas anggota dan lembaga dalam persaingan lembaga/organisasi. Dengan demikian dapat diduga bahwa keunggulan bersaing berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas.

---

124Wicky W. Griffin,*Management* (Boston: Miffin Company, 1990), p. 6.





## 10 **Pengetahuan Manajemen dan Kemandirian**

Salah satu sikap mendasar yang dibutuhkan oleh seorang pimpinan dalam bekerja memimpin organisasi adalah kemandirian. Kemandirian dianggap penting dan menjadi kebutuhan sebab dapat menimbulkan rangsangan sikap-sikap positif yang dibutuhkan untuk dapat memaksimalkan pelaksanaan tugas pimpinan.

Sikap kemandirian di dapat dijabarkan dalam suatu sistem tetap dari tiga komponen yang meliputi: keyakinan terhadap obyek (*komponen keyakinan/ pengetahuan*), pengaruh yang berhubungan dengan objek (*komponen perasaan*) dan kecenderungan untuk bereaksi terhadap objek (*komponen kecenderungan*).

Setiap individu dalam menentukan sikap melalui proses yang dimulai dari dipelajari dan memberikan reaksi dari objek yang menjadi



perhatian individu. Setiap individu dalam menentukan sikap kemandirian dapat melalui proses yang dimulai dari dipelajari dan memberikan reaksi dari objek yang menjadi perhatian individu.

Kemandirian seseorang muncul manakala seorang pemimpin dapat mengatur kehidupannya dan orang lain. Kemandirian bukanlah suatu kematangan terakhir yang dimiliki seseorang sehingga individu haruslah memiliki pengetahuan yang menunjang kemandirian proses intrinsik maupun ekstrinsiknya berupa kegiatan proses pembelajaran (*learning proses*) dan kegiatan ini bertujuan mengubah aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.

Dalam hal kemandirian ada yang memberikan penegasan, bahwa ia tidak dapat dipisahkan dari kemampuan atau kekuatan manusia baik secara fisik, mental, daya kreatif maupun emosionalnya. Dalam hal kemampuan atau kekuatan manusia ini, manusia memiliki dinamika sebagai realita. Dinamika berarti kemampuan atau kekuatan, dinamika adalah potensial kemandirian manusia yang selalu ada dan tidak pernah berhenti. Arah dinamika manusia menyatukan dirinya dengan sesamanya dan dunia sekelilingnya. Maka kemampuan atau kekuatan diri sendiri yang menonjol serta arah dinamika yang dipunyainya menunjukkan bahwa itu adalah arah dan potensi kemandirian seseorang.<sup>125</sup>

Pengetahuan manajemen dapat mengoptimalkan kemandirian seseorang dalam menentukan sikap aktivitasnya dalam suatu organisasi. Sikap kemandirian seseorang dalam memimpin. Pengetahuan manajemen merupakan konsep, prinsip, konstruk tentang manajemen yang dibangun secara terstruktur yang dipahami seseorang berupa kawasan proses manajemen (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang disinergikan pada unsur manajemen sekolah/madrasah (personil, kurikulum, sarana dan prasarana, siswa, layanan khusus dan hubungan sekolah serta masyarakat) terstruktur berarti, bahwa pengetahuan dibangun melalui pengalaman langsung maupun hasil penelitian. Pengetahuan manajemen

---

125Burhanuddin Salam, *Filsafat Manusia Antropologi Metafisika* (Jakarta; Bina Aksara, 1965), p. 56.



tersebut dapat memandu kepala sekolah/madrasah mengambil keputusan dalam kemandirian pengelolaan penyelenggaraan pendidikan sekolah.

Pentingnya pengetahuan manajemen dimiliki oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan dijadikan bahan informasi untuk melakukan proses kemandirian. Kemandirian merupakan sikap yang berhubungan dengan sikap individu dalam organisasi, yang terbentuk dari perilaku anggotanya.

Antara pengetahuan manajemen dan kemandirian memiliki pengaruh yang dapat memelihara hubungan antara bawahan dan pimpinan, melalui strategi untuk meningkatkan efektivitas dalam melaksanakan tugas. Strategi tersebut dilaksanakan melalui penerapan indikatornya: memelihara keharmonisan dalam bekerja, bersedia membantu bawahan, memahami permasalahan bawahan, bersikap terbuka dan adanya keakraban berdampak terhadap tingkat keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah.

Kemandirian kerja pemimpin berhubungan dengan pengetahuan manajemen untuk dapat melaksanakan tugas secara tanggungjawab. Pemimpin yang memiliki kemandirian akan selalu melakukan aktivitas berefek yang berorientasi kepada keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Tugas pimpinan tersebut akan lebih efektif bila memiliki pengetahuan manajemen yang memadai. Karena pengetahuan dapat meningkatkan dorongan pimpinan dalam mengambil tindakan yang efektif agar tujuan penyelenggaraan pendidikan lebih efektif. Pimpinan akan lebih terdorong untuk mengerahkan usahanya dan bekerja keras karena adanya acuan yang dapat menjadi panduan dalam melaksanakan tugas pengelolaan sekolah/madrasah yaitu pengetahuan manajemen. Dengan demikian pengetahuan manajemen sekiranya dapat berpengaruh terhadap kemandirian kepemimpinan kepala madrasah. Dalam hal ini dapat diduga bahwa pengetahuan manajemen memiliki pengaruh langsung positif terhadap kemandirian kepemimpinan kepala madrasah.





# 11 Kecerdasan Emosi DAN Keunggulan Bersaing

Seorang pemimpin haruslah memiliki Kecerdasan Emosional sebab kecerdasan emosional bertujuan untuk mengasah kecerdasan orang-orang yang ingin sukses dalam karir. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi mampu mengkomunikasikan dan mengelola emosi dengan baik, sehingga dalam transformasi pengembangan individu akan selaras. Seorang pemimpin harus mampu memberikan pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap bawahannya, sehingga kepemimpinan yang cerdas emosional mampu meningkatkan keterikatan dalam bentuk komitmen kepala sekolah yang dipimpinya.

Pergeseran landasan keunggulan bersaing suatu organisasi juga dikemukakan oleh pfeffer,<sup>126</sup> bahwa telah terjadi perubahan landasan

---

126 J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* Terjemahan Agus Maulana (Jakarta: Bina rupa Aksara, 1996), p. 6.

kesuksesan dalam bersaing yang berlandaskan teknologi produk, proses, pasar yang diproteksi atau diregulasi, akses sumberdaya keuangan dan skala ekonomis bergeser kearah organisasi yang didukung oleh keunggulan bersaing sumberdaya manusia.

Menurut Rangkuti,<sup>127</sup> bahwa pada saat ini perusahaan yang unggul bersaing adalah perusahaan yang memiliki dan digerakkan oleh orang-orang yang unggul, yang memiliki ilmu pengetahuan, kompetensi, kreatif, inovatif serta komitmen yang kuat untuk memajukan perusahaan dimana mereka bekerja.

Keunggulan bersaing merupakan kecenderungan seseorang dalam melibatkan diri kedalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Keunggulan bersaing adalah orientasi strategi yang lebih mengarah kepada tehnik ketika individu memiliki peluang dan kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukannya.

Keunggulan bersaing dilakukan sebagai suatu kegiatan atau pemikiran strategis untuk mengelola pola pikir dengan mengenali orang lain dalam proses pengelolaan kecerdasan emosi interaksi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak hanya sebatas interaksi, tapi lebih dari itu yaitu; cerdasnya seorang pemimpin dengan memiliki keunggulan bersaing, haruslah mampu membangun hubungan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan dengan menunjukkan sikap atau tingkah laku etika dan moral yang berstandar tinggi, sehingga hal ini akan memberikan kekuatan dan pengaruh bagi pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya menjadi pribadi yang diunggulkan dalam segala aktivitas. Dengan demikian dapat diduga bahwa kecerdasan emosional berpengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing kepala madrasah/sekolah.

---

127 F.Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), p. 5.



# 12 IMPLEMENTASI PADA ARAS LOKAL

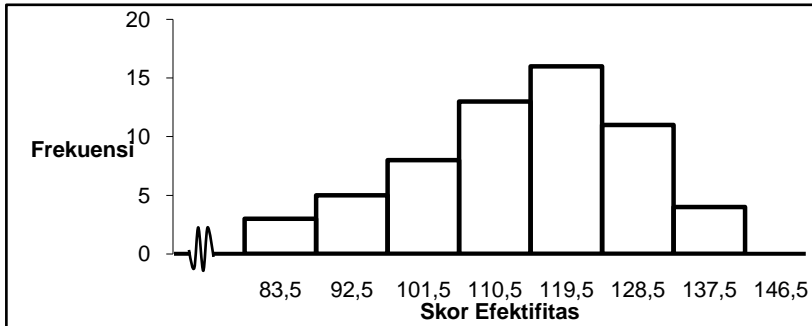
## 1. Efektivitas Kepemimpinan

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel efektivitas kepemimpinan mempunyai skor maksimum 144 dan skor minimum 84 sehingga rentang skor adalah sebesar 60. Diperoleh pula bahwa rata-rata sebesar 118,50 dengan simpangan baku 13,807 dan median 120,50. Penyebaran skor data penelitian variabel efektivitas kepemimpinan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan histogram di bawah ini.

Tabel 4.1 : Distribusi Frekuensi Skor efektivitas

| No | Kelas Interval | Frekuensi Absolut | Frekuensi Relatif (%) |
|----|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1  | 84 - 92        | 3                 | 5,00                  |
| 2  | 93 - 101       | 5                 | 8,33                  |
| 3  | 102 - 110      | 8                 | 13,33                 |
| 4  | 111 - 119      | 13                | 21,67                 |
| 5  | 120 - 128      | 16                | 26,67                 |
| 6  | 129 - 137      | 11                | 18,33                 |
| 7  | 138 - 146      | 4                 | 6,67                  |

|               |    |     |
|---------------|----|-----|
| <b>Jumlah</b> | 60 | 100 |
|---------------|----|-----|



Gambar 4.1. Histogram variabel efektivitas kepemimpinan

Secara lengkap data hasil penelitian variabel efektivitaskepemimpinan disajikan pada lampiran 3.128

## 2. Pengetahuan Manajemen

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel pengetahuan manajemen mempunyai skor maksimum 29 dan skor minimum 16 sehingga rentang skor adalah sebesar 13. Diperoleh pula bahwa rata-rata sebesar 21,80 dengan simpangan baku 3,193 dan median 22,00. Penyebaran skor data penelitian variabel pengetahuan manajemen disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan histogram di bawah ini, dan secara lengkap data hasil penelitian variabel pengetahuan manajemen disajikan pada lampiran 3.129

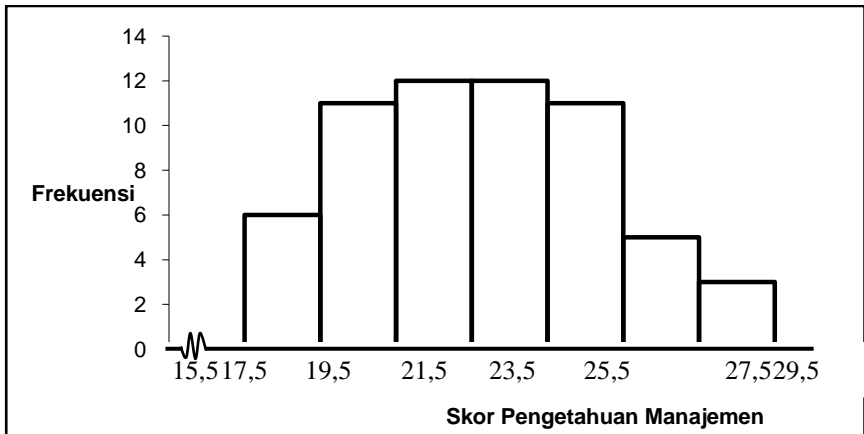
128Lampiran 3.1.Data hasil penelitian, pp. 203-206.

129Lampiran 3.2.Data hasil penelitian, pp. 207-210.



Tabel 4.2 : Distribusi Frekuensi Skor Pengetahuan manajemen

| No            | Kelas Interval | Frekuensi Absolut | Frekuensi Relatif (%) |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1             | 16 - 17        | 6                 | 10,00                 |
| 2             | 18 - 19        | 11                | 18,33                 |
| 3             | 20 - 21        | 12                | 20,00                 |
| 4             | 22 - 23        | 12                | 20,00                 |
| 5             | 24 - 25        | 11                | 18,33                 |
| 6             | 26 - 27        | 5                 | 8,33                  |
| 7             | 28 - 29        | 3                 | 5,00                  |
| <b>Jumlah</b> |                | 60                | 100                   |



Gambar 4.2. Histogram variabel pengetahuan manajemen

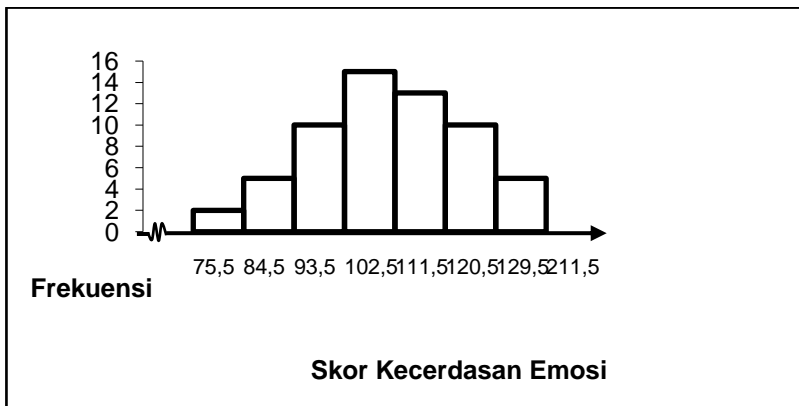
### 3. Kecerdasan Emosi

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kecerdasan emosi mempunyai

skor maksimum 137 dan skor minimum 76 sehingga rentang skor adalah sebesar 61. Diperoleh pula bahwa rata-rata sebesar 110,30 dengan simpangan baku 13,427 dan median 111,00. Penyebaran skor data penelitian variabel kecerdasan emosi disajikan dalam bentuk table frekuensi dan histogram di bawah ini, Secara lengkap data hasil penelitian variabel kecerdasan emosi disajikan pada lampiran 3.130

Tabel 4.3 : Distribusi Frekuensi Skor Kecerdasan Emosi

| No            | Kelas Interval | Frekuensi Absolut | Frekuensi Relatif (%) |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1             | 76 - 84        | 2                 | 3,33                  |
| 2             | 85 - 93        | 5                 | 8,33                  |
| 3             | 94 - 102       | 10                | 16,67                 |
| 4             | 103 - 111      | 15                | 25,00                 |
| 5             | 112 - 120      | 13                | 21,67                 |
| 6             | 121 - 129      | 10                | 16,67                 |
| 7             | 130 - 138      | 5                 | 8,33                  |
| <b>Jumlah</b> |                | 66                | 100                   |



Gambar 4.3. Histogram variabel kecerdasan emosi

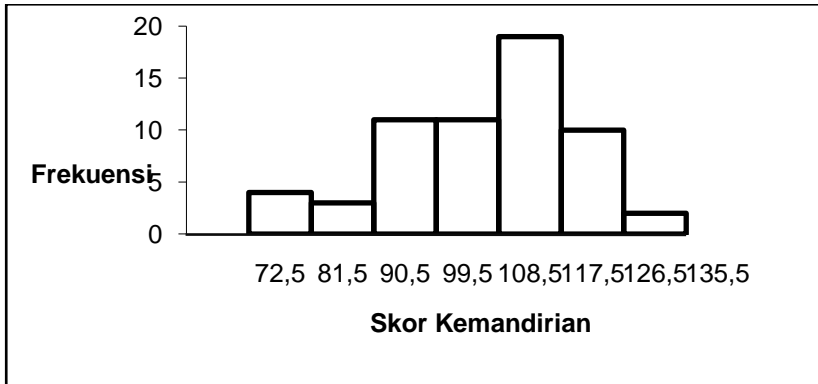
130Lampiran 3.3.Data hasil penelitian, pp. 211-214.

#### 4. Kemandirian

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel kemandirian mempunyai skor maksimum 130 dan skor minimum 73 sehingga rentang skor adalah sebesar 57. Diperoleh pula bahwa rata-rata sebesar 106,52 dengan simpangan baku 13,427 dan median 109,00. Penyebaran skor data penelitian variabel kemandirian disajikan dalam bentuk tabel frekuensi dan histogram di bawah ini. Secara lengkap data hasil penelitian disajikan pada lampiran 3.131

Tabel 4.4 : Distribusi Frekuensi Skor Kemandirian

| No            | Kelas Interval | Frekuensi Absolut | Frekuensi Relatif (%) |
|---------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1             | 73 - 81        | 4                 | 6,67                  |
| 2             | 82 - 90        | 3                 | 5,00                  |
| 3             | 91 - 99        | 11                | 18,33                 |
| 4             | 100 - 108      | 11                | 18,33                 |
| 5             | 109 - 117      | 19                | 31,67                 |
| 6             | 118 - 126      | 10                | 16,67                 |
| 7             | 127 - 135      | 2                 | 3,33                  |
| <b>Jumlah</b> |                | 60                | 100                   |



Gambar 4.4. Histogram variabel Kemandirian

### 5. Keunggulan Bersaing

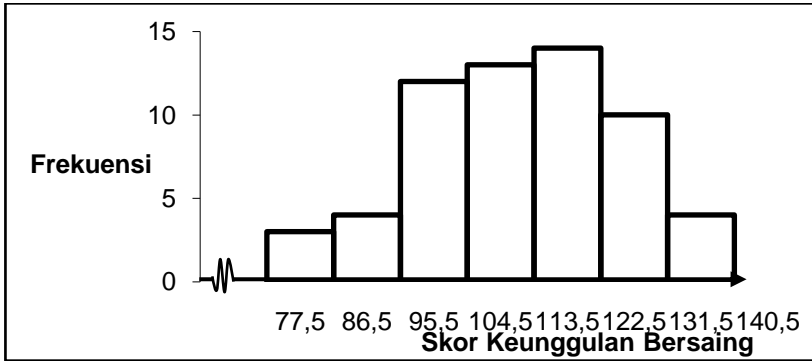
Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemudian diolah secara statistik diperoleh bahwa variabel keunggulan bersaing mempunyai skor maksimum 136 dan skor minimum 78 sehingga rentang skor adalah sebesar 58. Diperoleh pula bahwa rata-rata sebesar 111,87 dengan simpangan baku 13,693 dan median 112,50. Penyebaran skor data penelitian variabel keunggulan bersaing disajikan dalam bentuk table frekuensi dan histogram di bawah ini. Secara lengkap data hasil penelitian variabel keunggulan bersaing disajikan pada lampiran 3.132

Tabel 4.5 : Distribusi Frekuensi Skor Keunggulan bersaing

| No | Kelas Interval | Frekuensi Absolut | Frekuensi Relatif (%) |
|----|----------------|-------------------|-----------------------|
| 1  | 78 - 86        | 3                 | 5,00                  |
| 2  | 87 - 95        | 4                 | 6,67                  |
| 3  | 96 - 104       | 12                | 20,00                 |
| 4  | 105 - 113      | 13                | 21,67                 |
| 5  | 114 - 122      | 14                | 23,33                 |
| 6  | 123 - 131      | 10                | 16,67                 |
| 7  | 132 - 140      | 4                 | 6,67                  |

132Lampiran 3.5.Data hasil penelitian, pp. 219-222.

|        |    |     |
|--------|----|-----|
| Jumlah | 60 | 100 |
|--------|----|-----|



Gambar 4.5. Histogram variabel keunggulan bersaing





# 13

## PROSPEK PENGEMBANGAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan sebelumnya, maka temuan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh langsung positif pengetahuan manajemen terhadap efektifitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur kecerdasan emosi ( $X_2$ ) ke efektivitas kepemimpinan ( $Y$ ) yakni  $p_{y2} = 0,316$ , memiliki  $t_{hitung} = 2,661 > t_{tabel} = 1,67$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$  atau koefisien jalur antara kecerdasan emosi dan efektivitas kepemimpinan signifikan. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan manajemen kepala sekolah akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap konsep, prinsip dan konstruk tentang manajemen yang dibangun secara terstruktur dan dipahami oleh kepala sekolah berupa kawasan proses manajemen (Perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) maupun unsur manajemen sekolah (Personil, Kurikulum, sarana dan prasarana, siswa, dan layanan khusus dan hubungan sekolah-masyarakat) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas



kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepala sekolah yang memahami proses-proses manajemen dan mampu mengaplikasikannya dalam kepemimpinannya akan mampu mempengaruhi dan mengarahkan warga sekolah untuk berkerja sama dan beraktivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Yukl bahwa untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan sering dikaitkan dengan konsekuensi dari tindakan-tindakan pemimpin tersebut bagi para pengikut dan para stakeholder lainnya. Ukuran yang biasa digunakan mengenai efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil dan mencapai tujuannya. Penilaian subjek mengenai efektivitas diperoleh dari atasan pemimpin, teman sejawat, atau dari para bawahannya.<sup>133</sup>

Pentingnya pengetahuan manajemen dimiliki oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan dijadikan bahan informasi untuk melakukan proses kemandirian. Kemandirian merupakan sikap yang berhubungan dengan tindakan individu dalam organisasi, yang terbentuk dari perilaku anggotanya. Dengan demikian tingkat pengetahuan kepala sekolah terhadap manajemen akan mempengaruhi kemandirian kepala sekolah berperilaku dalam organisasi, hal ini terbukti dengan hasil penelitian yang menunjukkan koefisien jalur pengetahuan manajemen ( $X_1$ ) ke kemandirian ( $X_3$ ) yakni  $p_{31} = 0,914$  (nilai ini sama dengan nilai korelasi  $X_1$  dan  $X_3$  atau  $r_{31}$ ), memiliki  $t_{hitung} = 17,206 > t_{tabel} = 1,67$  yang berarti  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_1$  atau koefisien jalur antara pengetahuan manajemen dan kemandirian signifikan, yang berarti bahwa peningkatan pengetahuan kepala sekolah tentang manajemen akan memperkokoh kemandirian kepala sekolah.

Dalam hal kemandirian ada yang memberikan penegasan, bahwa ia tidak dapat dipisahkan dari kemampuan atau kekuatan manusia baik secara fisik, mental, daya kreatif maupun emosionalnya. Dalam hal

---

<sup>133</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* terjemahan Jusuf Udaya (Jakarta: Prenhafindo, 1994), pp. 4-5.





kemampuan atau kekuatan manusia ini, manusia memiliki dinamika sebagai realita. Dinamika berarti kemampuan atau kekuatan, dinamika adalah potensial kemandirian manusia yang selalu ada dan tidak pernah berhenti. Arah dinamika manusia menyatukan dirinya dengan sesamanya dan dunia sekelilingnya. Maka kemampuan atau kekuatan diri sendiri yang menonjol serta arah dinamika yang dipunyainya menunjukkan bahwa itu adalah arah dan potensi kemandirian seseorang.<sup>134</sup>

Temuan lain penelitian ini adalah kecerdasan emosional kepala sekolah memiliki pengaruh langsung positif terhadap keunggulan bersaing dan memiliki pengaruh langsung positif terhadap efektifitas kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa makin baik kecerdasan emosi yang dimiliki oleh kepala sekolah akan meningkatkan keunggulan bersaingnya serta meningkatkan efektivitas kepemimpinannya.

Titik sentral yang sangat menentukan keberhasilan tujuan organisasi adalah dukungan sumberdaya manusia yang unggul. Menurut Porter,<sup>135</sup> bahwa manajemen sumberdaya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing suatu organisasi, melalui perannya dalam menetapkan keterampilan, motivasi dan pelatihan. Praktek manajemen sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi bagi keunggulan bersaing sepanjang hal tersebut memperkuat peran yang dapat memberikan kontribusi kepada organisasi.

Kepala sekolah/madrasah sebagai seorang pemimpin harus memiliki konsep kepemimpinan. Dalam hal ini sebagai agen perubah, yang mampu mempengaruhi sikap orang lain. Kepemimpinan meliputi kemampuan seseorang dalam mengatakan sesuatu terhadap orang lain dan saling berhubungan. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu seseorang dalam kelompok untuk memformulasikan tujuan sendiri,

---

134Burhanuddin Salam, *Filsafah Manusia Antropologi Metafisika* (Jakarta; Bina Aksara, 1965), p. 56.

135M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* Terjemahan: Tim Penerjemah Bina rupa Aksara (Jakarta: Bina rupa Aksara,1994), p. 42.

mengembangkan prosedur untuk mencapai tujuan dan mengatasi berbagai permasalahan.<sup>136</sup> Dengan demikian kepala sekolah harus memiliki sikap empati, kesadaran diri, pengelolaan diri, motivasi dan mampu mengelola relasi sehingga akan berhasil dalam tugasnya sebagai pemimpin pada suatu sekolah.

Kemandirian memiliki dua bentuk yaitu dalam pemikiran dan kewajiban. Seorang pemimpin memerlukan keduanya untuk menunjukkan dirinya sendiri. Pemikiran yang mandiri akan membawanya pada perspektif yang berbeda dalam strategi. Kewajiban yang mandiri berarti seorang pemimpin tidak memiliki konflik kepentingan terhadap perusahaannya.<sup>137</sup> Dengan demikian kepala sekolah yang memiliki tingkat kemandirian yang baik akan meningkatkan efektifitas kepemimpinannya.

Hal ini dapat dibuktikan dalam penelitian ini dengan nilai koefisien jalur antara kemandirian dan efektifitas kepemimpinan yang signifikan. yang berarti bahwa peningkatan kemandirian kepala sekolah secara langsung akan meningkatkan efektifitas kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini didukung oleh Shapero bahwa seseorang yang memiliki kreativitas tinggi adalah sebagai berikut: memiliki motivasi kerja yang kuat, mandiri, tidak konformis dan memiliki energy yang tinggi. Kemandirian dan kebebasan untuk menentukan mandiri merupakan hal yang digunakan untuk kreativitas tinggi. Selama memiliki kemandirian, kumpulan standar internal akan maju ke arah perasaan yang kuat dalam penerimaan diri dan seringkali dilihat oleh orang lain sebagai pertahanan diri (self assertiveness).<sup>138</sup>

Keunggulan bersaing berpengaruh langsung positif terhadap efektifitas kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa koefisien jalur antara variabel

---

136Clanrence A. Newell, *Human Behavior in Educational Adminidtration* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1978), p. 221.

137David Clutterbuck and Peter Waive, *The independent Board Director* (London: Mc Graw Hill Book Company, 1994), p. 3.

138Albert Shapero, *Managing Profesional People; Understanding Creative Performance* (New York: Collier Macmilan Publisher, 1995), p. 200.



keunggulan bersaing dengan efektifitas kepemimpinan signifikan, hal ini berarti bahwa peningkatan keunggulan bersaing kepala sekolah akan memperbaiki efektivitas kepemimpinannya. Kepala sekolah yang memiliki kemauan mengembangkan diri, melakukan yang terbaik dalam bekerja, meningkatkan kualitas kerja, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan akan berhasil mengelola sekolah sebagai organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan sekolah yang sudah ditetapkan.

Upaya mencapai keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, harus memiliki tiga kompetensi dasar kepemimpinan, yakni; (a) mendiagnosis, (b) mengadaptasi, dan (3) mengkomunikasikan. Kompetensi diagnosis merupakan kemampuan kognitif yang dapat memahami situasi saat sekarang dan apa yang diharapkan pada masa yang akan datang. Kompetensi mengadaptasi adalah kemampuan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan lingkungannya; sedangkan kompetensi mengkomunikasikan terkait dengan kemampuan seseorang dalam menyampaikan pesan-pesannya agar dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas.<sup>139</sup>

Efektifitas kepemimpinan kepala sekolah dapat diperbaiki dengan meningkatkan pengetahuan manajemen kepala sekolah, mengendalikan kecerdasan emosi, meningkatkan kemandirian dan meningkatkan keunggulan bersaing kepala sekolah.

---

139Wicky W. Griffin,*Management* (Boston: Mifflin Company, 1990), p. 6.



## DAFTAR PUSTAKA

- , *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994, hh. 35 & 197. Lihat juga: Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Terjemahan: Tim Penerjemah Binarupa Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara, 1994.
- , *The Seven Habits of High Effective People*, terjemahan Budijanto. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasan Abad 21, Kritik MI, EI, SQ, dan Successful Intelligence atas IQ*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Albert Shapero, *Managing Profesional People; Understanding Creative performance*. New York: Collier Macmillan Publisher, 1995.
- Burhanuddin Salam, *Filsafah Manusia Antropologi Metafisika*. Jakarta; Bina Aksara, 1965.
- Charles M. Reigeluth, *Instructional Design-Theories and Model*. New Jersey: Lowrence Erlbaum Assosiates, Inc., 1983.
- Chris Neuville. *Are Managers Leader* 2012, [http://info.magit.unisa.edu.au/eub/people/denec/essay\\_1.htm](http://info.magit.unisa.edu.au/eub/people/denec/essay_1.htm) (diakses 30 April 2012).
- Clarence A. Newell. *Human Behavior in Educational Adminidtration*. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1978.
- Clif morgan *et.al.*, *Introduction to Psychology*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1996.
- Daniel Goleman. *Kecerdasan Emosional*. Terjemahan T. Hermaya. Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta 2001.
- David Clutterbuck dan Peter Waine, *The independent Board Director. Book Company*. London: Mc Graw Hill. 1994.
- Djaali, Puji Mulyono and Ramly, *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2000.



- Edwin A. Locke et al., *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci Untuk Memimpin Dengan Penuh Keberhasilan*, terjemahan Aris Ananda, Jakarta: Mitra Utama, 1997.
- Ermaya Suradinata. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung: Ramadan, 1998.
- Fasich. H. [www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k](http://www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k)(diakses 15 April 2011).
- Franzoi, Stephen L. *Social Psychology*. Madison: Brown & Benchmark, 1996
- Arnold Hugh J. & Daniel C. Fieldman. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co, 1986.
- Fred N. Kerlinger and Howard B. Lee, *Foundation of Behavioral Research*. Froth Worth: Harcourt Collge Publisher, 2000.
- Gary Yukl. *Kepemimpinan dalam Organisasi terjemahan Jusuf Udaya*. Jakarta: Prenhafindo, 1994.
- George R. Terry, *Principle of Management*. New Jersey: Hommwood Illinois Riched D. Irwin, Inc., 1977.
- Ginanjari. Ali. *Rabasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*. Jakarta: Arga, Cet:33, 2007.
- Goleman, Daniel. *Working With Emotional Intelegence*. London: Bloomsburg Publishing, 1998.
- H. John Bernardin dan Joyce E.A. Russell. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: Mc Graw-Hill, Inc, 1993.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *kepemimpinan yang efektif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000.
- Hasan Mustafa, 2000. *Teknik Sampling* Online: <http://home.unpar.ac.id/~hasan/SAMPLING.doc>(diakses pada 16 April 2011).
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Sumanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta; PT Buana Aksara, 1965.
- Hendra Weisinger. *Emotional Intelligence at work*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

- Henry R. Meyer. *Managing With Emotional Intelligence: It Takes Two To Tango*. Kuala Lumpur. Golden Book Center SDN BHD, 2004.
- [http://cetak.kompas.com/read/2011/03/03/04463810/Peringkat.Pendidikan.Indonesia.Turun\(diakses 03 Maret 2011\)](http://cetak.kompas.com/read/2011/03/03/04463810/Peringkat.Pendidikan.Indonesia.Turun(diakses%2003%20Maret%202011)).
- Iris Varmer dan Linda Bearner, *Intercultural Communication in The Global Workplace*. Chicago, Irwin inc, 1995.
- James A.F Stoner . R. Edward Freeman ; dan Daniel R Gilbert JR. *Manajemen* terjemahan Alexander Sindono. Jakarta: Buana Ilmu Populer, .
- James H. McMillan & Sally Schumacher, *Research in Education*. New Jersey: Pearson, 2006.
- James L. Gibson, John M, Ivancevich dan James H Donnely. *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga, 1997.
- James L. Gibson; John M, Ivancevich; dan James H Donnely. *Organizations: Behavior Structure Processes*. New York: Irwin McGrow- Hill, 2000.
- James M. Higgins. *Human Relations: Concepts and Skill*. New York: Random House. Inc., 1982.
- James. A. F. Stoner, and R. Edward Freeman, *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1992.
- Jansen Sinamo. *Strategi Adaptif Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia, 2000.
- Jeanne A. Graig. *Bukan Seberapa Cerdas Diri Anda Tetapi Bagaimana Anda Cerdas, alih bahasa Arvin Saputra*. Batam: Interaksara, 2004.
- Jeanne Segal, *Meningkatkan Kecerdasan Emosional, alih bahasa Dian Paramesti Babar*. Jakarta: PT Citra Aksara, 2001.
- Jerry W. Koehler, Karl W. E. Anatol dan Ronald L. Appibum. *Organizational Communication*. New York: Halt Ronehart and Winston, 1981.
- John M. Ivancevich, et al, *Management, Quality and competitiveness*. Chicago: Richard D.Irwin, Inc., 1997.



- John R. Schermerhorn, *Manajemen, terjemahan*: Purnawa, dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi, 1999.
- Joseph F. Hair, *et al. Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Joseph L. Massie, *Essentials of Management* New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1987.
- Judith. R Gordon. *Organizational Behavior; A Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- Jujun S. Suriasumantri, *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1990.
- Liam Fahey dan Robert M. Randall. *The Portable MBA Strategy*. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Bina Aksara, 2004.
- Lien Bottwell, *The Art of Leadership: Skill Building Techniques That Produce Results*. New York: Prentice Hall Press, 1963.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition, 1995.
- M.A.S. Imam Chourmain, *Acuan Normatif Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Al-Haramain Publishing House, 2006.
- Mary Jo Hatch, *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: 1997.
- Mulyadi dan Seyawan, J. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Nandika, Dodi. *Pendidikan Di Tengah Gelombang Perubahan*. Jakarta:Penerbit Pustaka LP3ES, 2000.
- Nawawi, H. *Perencanaan SDM: Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003).
- Paul Hersey dan Kenneth Blanchard.*Management of Organizational Behavior; Utiliting Human Resources*. New Jersey: Prentice Hill, 1986.
- Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People*. Terjemahan Agus Maulana.Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.

- Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, Macmillan Publ., Co., Inc., 1997.
- Rajasa Hatta, "Menuju Kemandirian" Salman itb.com/2011/makna baru kemandirian/-36kb (diakses 20 Januari 2012).
- Rangkuti, F. *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Ricard M. Hodgetts, *International Management* (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997).
- Richard R. Bootzin. Gordon H. Bower, Robert B. Zajonc and Elizabeth Hall, *Psychology Today An Introduction*. California: McGraw Hill Publishing Company, 1956.
- Ricky W. Griffin, *Management* New York: Houghton Mifflin Company, 1997.
- Robandi, Imam Eng.  
[www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k](http://www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k)Internet, *Definition of Autonomy*, (Http://www.CN.stir.ac.uk/autonomy.2004), (diakses 02 Desember 2012).
- Robert A. Baron dan Donn Byrne. *Social Psychology Understanding Human Interaction*. Boston: Aliyn and Bacon, 1991.
- Robert K. Cooper and Aryman Sawaf. *Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi, terjemahan Alex Tri Kuncoro*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Semiawan. R. C. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 1999.
- Sidi Indra Djati. *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000.
- Sondang P. Siagian. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Staples, Walter. *In Search of Your True Self*. Kuala Lumpur: Syarikat First Agency, 1997.





- Stephen Denning, *Knowledge Management*, 2001, h.2 <http://www.stevedenning.com>, (diakses 04 April 2012).
- Stephen P Robbins. *Organizational Behavior*. London: Prentice-Hall International, 1996.
- Stephen P, Robbins. *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application*. Englewood Ciff: Prentice Hall, 1996.
- Stephen R Covey. *7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif, terjemahan Budijanto*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- Stephen Soto de Mayor, *Autonomy, Euthanasia, and The Holy Spirit*, [Http:// www.comereason.com/articles/autonomy](http://www.comereason.com/articles/autonomy) (diakses 01 Januari 2012). p. 1.
- Steven J. Stein & Howard E. Book. *Ledakan EQ*, Terjemahan Trinanda Rainy Januarsari dan Yudhi Murtanto. Bandung: Kaifa, 2000.
- Sudarman, Enjang. "Pengaruh Pengetahuan Organisasi Hubungan Antar Pribadi, Komitmen Organisasi dan Efektivitas Kepemimpinan Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah. *Principal Decision Making*. (Disertasi PPs UNJ, Jakarta, 2007).
- Sudjana, *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito, 1996.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Supratikno, H. dkk. *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Suyanto, "Forum Otonomi Pendidikan: kepemimpinan kepala Sekolah". *Kompas*, 23 Maret 2001.
- Syaifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scorborough. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Terjemahan: Yanto Sidik Pratiknyo dan Edina T. Tarmidzi. Jakarta: Indeks, 2004.
- Tom Kubiszyn, and Gary Borich, *Educational Testing and Measurement, classroom, application and practice*. America: Harper Collins Publishers, Inc., 1996.

- Uma Sekaran, *Research Methods for Business*. New York: John Wiley and Sons Inc., 2003
- Victor Tang dan Roy Bauer , *Competitive Dominance: Beyond Strategic Advantage and Total Quality Management*. America: International Thomson Publ., Co., 1995.
- Walter Staples. *In Search of Your True Self*. Kuala Lumpur: Syarikat First Agency, 1997.
- Wells, Stuart. *Choosing The Future: The Power of Strategic Thinking*. America: Butterworth-Heinemann, 1998.
- Wicky W. Griffin, *Management* Boston: Mifflin Company, 1990.
- Widodo, Erna S. *Keinovatifan wanita Karir Studi Korelasional antara Profesionalitas, Kemandirian dan Kecerdasan Emosional dengan Keinovatifan Wanita Karir*. (Disertasi PPs UNJ, Jakarta, 2002).
- Widodo, Suparno Eko. *Kemandirian Kepala Sekolah. Studi Hubungan Antar Percaya Diri, Akuntabilitas Terhadap Pekerjaan Dan Perilaku Komunikasi Antar Personal dengan Kemandirian Kepala Sekolah Dasar*. (Disertasi PPs UNJ, Jakarta, 2002).

