

**MANAJEMEN
KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH**

Dr. Novianty Djafri, M.Pd.I



Menjadi seorang kepala sekolah bukanlah perkara yang mudah, bukan pula perkara yang sulit. Namun, ketika mengenal, memahami, meyakini cara menjadi kepala sekolah yang handal, maka hal yang niscaya melaksanakan tugas mulia menjadi seorang kepala sekolah akan terwujud dengan lebih mudah.

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.

Adapun isi buku ajar ini disusun berdasarkan analisis hasil observasi penelitian, instruksional dan GBBP serta SAP yang dapat menjadi pegangan bagi dosen dan mahasiswa dan para pembaca lainnya dalam mempelajari Manajemen Pemimpin Kepala Sekolah melalui Konsep Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi.



Penerbit Deepublish (CV BUDI USAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sendoroharjo, Ngaglik, Sleman
DI Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4334627
Email : deepublish@yemail.com
Anggota IKAP: (176/D/17/2012)
Penerbit Deepublish | www.deepublish.co.id | @deepublish



NOVIANTY DJAFRI

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

NOVIANTY DJAFRI

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Pengetahuan Manajemen, Efektivitas,
Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi)



MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

(Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian
Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)

UU No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat hak Cipta Pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Novianty Djafri

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN
KEPALA SEKOLAH**

(Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian
Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)



KATA SAMBUTAN

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO

Selaku Rektor Universitas Negeri Gorontalo, Saya menyambut dengan gembira dan penuh apresiasi atas penerbitan buku ini. Penerbitan buku ini merupakan suatu dedikasi dan sumbangsih pemikiran sekaligus sebagai upaya sungguh-sungguh untuk mengembangkan pengetahuan di bidang Manajemen Pendidikan.

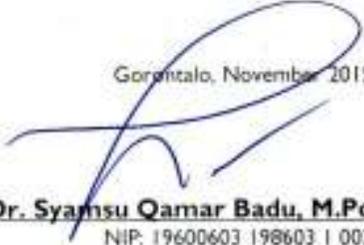
Buku yang ditulis oleh Novianty Djafri, yang berjudul **MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi)** adalah sebuah langkah maju dalam mengembangkan disiplin Ilmu Manajemen Pendidikan, khususnya berhubungan dengan Psikologi Manajemen. Beragam pendekatan ilmiah dan langkah-langkah praktis yang diuraikan dalam buku ini akan memberi manfaat untuk pengembangan sekolah, khususnya kepada Kepala Sekolah, di setiap satuan Pendidikan. Mengingat hakikat ilmu yang senantiasa berkembang, maka setiap insan pendidik harus senantiasa mengikuti perkembangan dan inovasi pendidikan, baik dalam arti pengetahuan konseptual maupun yang sifatnya pengetahuan praktis.

Penting di ketahui bahwa perkembangan kepakaran di setiap disiplin ilmu di Perguruan Tinggi sangat ditentukan oleh produktivitas penulisan ilmiah, kegiatan penelitian dan publikasi. Oleh karena itu, Universitas Negeri Gorontalo sangat mendorong *atmosfir akademik-nya* berkembang melalui karya-karya tulis para dosen berhubungan langsung dengan proses perubahan mutu dan daya saing pendidikan kita. Buku ini

memberi manfaat penting karena membahas aspek penting dari perubahan, yakni kepemimpinan (*Leadership*).

Saya berharap buku ini dapat memberi manfaat untuk dunia pendidikan kita. Saya menyampaikan selamat kepada penulisnya, dengan harapan agar tetap produktif berkarya dan mengabdikan kepada masyarakat. Semoga usaha dan gagasan yang baik ini disambut dengan penuh sukacita oleh khalayak dan senantiasa beroleh berkah dari Allah SWT. Selamat Membaca!.

Gorontalo, November 2015


Prof. Dr. Syamsu Qamar Badu, M.Pd
NIP. 19600603 198603 1 003

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT karena dengan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulisan bahan ajar Psikologi Manajemen dapat diselesaikan meskipun dalam bentuk yang sederhana

Materi ini sangat membantu mahasiswa dalam memahami konsep manajemen dalam konsep Pengetahuan manajemen, Kemandirian, Keunggulan Bersaing, efektivitas kepemimpinan dan Kecerdasan Emosi dalam bidang Aplikasi, aktualisasi dan diri dalam memimpin Organisasi. Buku ini disusun sebagai bahan/materi mata kuliah Psikologi Manajemen untuk membantu mahasiswa sebagai peserta kuliah tersebut sehingga mereka dapat mengimplementasikan ilmu konsep manajemen, sehingga dalam proses pembelajaran lebih optimal.

Adapun isi buku ajar ini disusun berdasarkan analisis hasil observasi penelitian, instruksional dan GBBP serta SAP yang dapat menjadi pegangan bagi dosen dan mahasiswa dan para pembaca lainnya dalam mempelajari Manajemen Pemimpin Kepala Sekolah melalui Konsep Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi. Akan tetapi masih banyak alternative ataupun materi pengembangan yang dapat dilakukan melalui rujukan lain yang dapat melengkapi kebutuhan literature pembaca. Untuk itu mahasiswa dan pembaca dapat mengembangkan sendiri dan membandingkan serta melengkapi hal-hal yang masih kurang dari buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini tidaklah luput dari berbagai kekurangan-kekurangan, untuk itu penulis sangat mengharapkan

masukkan, kritik dan saran untuk penyempurnaan pada masa yang akan datang.

Akhirnya penulis sampaikan terimakasih dengan harapan kiranya buku ini dapat bermanfaat.

Gorontalo, November 2015

Penyusun,

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	v
REKTOR UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....	1
A. Hakikat Kepemimpinan.....	1
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	3
C. Karakter Pemimpin Ditinjau dari Tiga Pendekatan.....	4
D. Gaya Kepemimpinan.....	6
E. Kompetensi Dasar Kepemimpinan	10
F. Fungsi Kepemimpinan.....	11
BAB II PENGETAHUAN MANAJEMEN BAGI KEPALA SEKOLAH.....	15
A. Hakikat Manajemen.....	15
B. Pentingnya Pengetahuan Manajemen bagi Kepala Sekolah	22
BAB III KECERDASAN EMOSI BAGI KEPALA SEKOLAH.....	29
A. Kecerdasan Emosional	29
B. Pentingnya Kecerdasan Emosi bagi Kepala Sekolah	35

BAB IV	KEMANDIRIAN KEPALA SEKOLAH	37
	A. Kemandirian.....	37
	B. Pentingnya Kemandirian bagi Kepala Sekolah	46
BAB V	KEUNGGULAN BERSAING BAGI KEPALA SEKOLAH.....	47
	A. Keunggulan Bersaing.....	47
	B. Pentingnya Keunggulan Bersaing bagi Kepala Sekolah.....	51
BAB VI	PENGARUH KECERDASAN EMOSI DENGAN EFEKTIVITAS BAGI KEPALA SEKOLAH	53
BAB VII	PENGARUH KEMANDIRIAN DAN EFEKTIVITAS BAGI KEPALA SEKOLAH.....	57
BAB VIII	PENGARUH KEUNGGULAN BERSAING DENGAN EFEKTIVITAS BAGI KEPALA SEKOLAH	61
BAB IX	PENGARUH PENGETAHUAN MANAJEMEN DENGAN KEMANDIRIAN BAGI KEPALA SEKOLAH	63
BAB X	PENGARUH KECERDASAN EMOSI DENGAN KEUNGGULAN BERSAING BAGI KEPALA SEKOLAH	67
BAB XI	IMPLEMENTASI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM ARAS LOKAL	69
BAB XII	ANALISIS MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	75
	DAFTAR PUSTAKA	81

BAB I

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Menjadi seorang kepala sekolah bukanlah perkara yang mudah, bukan pula perkara yang sulit. Namun, ketika mengenal, memahami, meyakini cara menjadi kepala sekolah yang handal, maka hal yang niscaya melaksanakan tugas mulia menjadi seorang kepala sekolah akan terwujud dengan lebih mudah. Oleh karena itu, buku ini akan membahas mengenai kebutuhan penting untuk menjadi seorang kepala sekolah berdasarkan hasil penelitian dari Kepemimpinan Kepala Sekolah.

A. Hakikat Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris yaitu *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 *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 (2000:9) 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. Hal ini dipertegas dengan pendapat Robbins (1999:413) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan

mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Koehler (1981:64), Anatoi dan Appibaum, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seorang individu atau suatu kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl (2009:26), 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 sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”)

Kepemimpinan sebagai proses membujuk (“*inducing*”) orang-orang di sekitar untuk mengambil langkah dalam pencapaian sasaran bersama (Locke *et al*; 1997:3). 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 (Suyanto; 2001:9).”

Griffin (1990: 504-505) 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.

Pendapat dari ahli seperti di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dalam hal ini kepala sekolah pada dasarnya memiliki dua unsur yakni: (a) pengaruh dan (b) pencapaian tujuan. Proses mempengaruhi dapat di mana 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 di arahkan untuk mencapai tujuan tersebut.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

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 di semua 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.

Menurut Djati (2000:40) 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*).

C. Karakter Pemimpin Ditinjau dari Tiga Pendekatan

Ciri atau karakter seorang pemimpin menurut Griffin (1990:68) dapat dijelaskan melalui tiga pendekatan yaitu sebagai berikut. **Pertama**, 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 Yuki yaitu: (a) dapat beradaptasi terhadap segala situasi; (b) 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 bertanggung jawab.

Pendekatan kedua, pendekatan kepemimpinan berperspektif perilaku yang pada dasarnya mempelajari kepemimpinan berdasarkan keterampilan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keterampilan ini secara garis besarnya dapat dibagi ke dalam tiga kategori keterampilan utama; (a) teknik, (b) manusiawi, dan (c) konseptual. 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 dari kepemimpinan perspektif perilaku; keterampilan konseptual adalah kemampuan seseorang berpikir dalam bentuk model-model, kerangka kerja dan hubungan yang luas lainnya.

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

Menurut Hersey dan Blanchard (1986:89); Dari aspek keterampilannya 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.

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

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.

Menurut Gordon, 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 hirarki dan karakteristik psikologis; (b) Perhatian terhadap atasan, yang mencerminkan derajat pelaksanaan pengaruhnya, ataupun kesamaan sikap dan perilakunya pada orang-orang yang di atasnya; (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.

D. Gaya Kepemimpinan

Penelitian kepemimpinan dari Universitas Michigan menjelaskan dua 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 (Gordon; 1996: 316-317).

Dewantara seperti dikutip oleh Suradinata (1998:30) memperkenalkan model kepemimpinan yang dikenal dengan kepemimpinan Pancasila. Konsep kepemimpinan ini pada prinsipnya tidaklah jauh berbeda dengan kepemimpinan situasional yang telah diungkapkan sebelumnya. Konsep kepemimpinan pancasila menjalankan perilaku, di mana 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 dan Robbins (2012:6) 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 kerja sama 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.

Lebih lanjut Utriefeld 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 karakter manusia; (c) keterampilan konseptual, yaitu keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menggerakkan perusahaan, melihat masa depan, keterampilan 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.

Menurut Neuvill (2012:2), banyak pemimpin yang mengombinasikan 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.

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 (c) kekuasaan dan wewenang yang ada pada posisinya (posisi kekuasaan). Situasi yang menyenangkan bagi seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya adalah apabila pemimpin tersebut disukai oleh anggota kelompoknya tersebut, memiliki kewenangan dan menjalankan pekerjaan yang sudah memiliki prosedur baku.

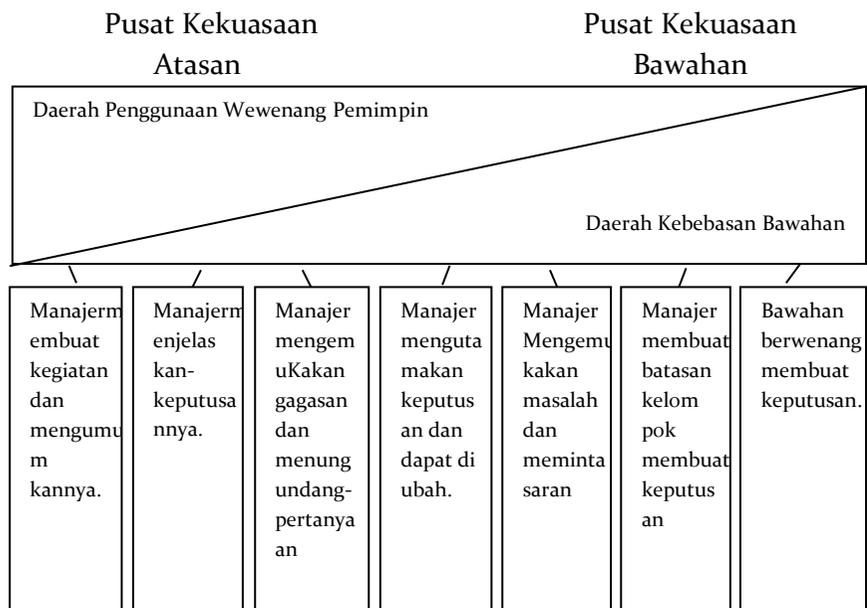
Penelitian yang dilakukan Fiedler ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan ini berada dalam sebuah garis kontinum antara pemimpin yang berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah pemimpin yang

cenderung melaksanakan tugasnya dengan baik meskipun kondisinya menyenangkan atau tidak menyenangkan sama sekali. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan, sebaiknya adalah pemimpin yang cenderung melaksanakan tugasnya dengan baik pada tingkat yang agak menyenangkan semua pihak.

Tannenbaum dan Schmidt, mengemukakan perilaku kepemimpinan dengan model kontinum, yang berada pada garis kontinum kekuasaan pimpinan sampai kekuasaan bawahan, model ini dapat dijelaskan seperti pada gambar model berikut.

Gambar:

1.1 : Kontinum Perilaku kepemimpinan (Higgins;1982:182)



Teori perilaku pemimpin Tannenbaum dan Schimidt ini Higgins (1982: 182), 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. 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.

Studi kepemimpinan Ohio State, Higgins; 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.

Banyak faktor yang dapat mempermudah pemimpin seperti kepala sekolah menggerakkan orang-orang yang dipimpinya untuk mewujudkan kepemimpinannya yang efektif. Salah satu faktor yang mempermudah kepemimpinan adalah rasa kebersamaan diantara anggota dengan pemimpin. Hal ini sesuai dengan unsur-unsur dalam suatu kepemimpinan yaitu sebagai berikut.

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.

E. Kompetensi Dasar Kepemimpinan

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.

F. Fungsi Kepemimpinan

Sinamo (2000:146-151), 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.

Menurut Siagian (1999:48-70), menyatakan beberapa fungsi yang harus diperankan oleh seorang pemimpin yang tidak hanya berfungsi sebagai perancang kriteria kinerja bawahan, tetapi juga berfungsi sebagai: (a) penentu arah; (b) wakil dan juru bicara organisasi, (c) komunikator, (d) mediator, (e) integrator.

Fungsi kepemimpinan sebagai 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 di mana 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 paradoks dengan 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 dipimpinnya 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.

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.

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.

Saat ini maksimalisasi pelaksanaan otonomi di daerah-daerah diharapkan mampu membawa perubahan paradigma pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi. Hal ini telah 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* (Covey, 1997: 15). Sehingga 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.

Posisi strategis kepala sekolah diharapkan dapat menjadi agen pembaharuan dan pelaksana yang berwibawa. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan (kepala sekolah) yang sesuai aturan perlu ditegakkan oleh kepala sekolah itu sendiri. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu menunjukkan kemandiriannya dalam mengelola satuan pendidikan dengan menetapkan target capaiannya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya seorang pemimpin seperti halnya kepala sekolah harus memiliki kecerdasan yang berbeda dengan yang dipimpinya seperti kecerdasan Intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ). Apabila seorang pemimpin menguasai satu dimensi kecerdasan saja maka ia akan unggul dan itu bisa menjadi modalnya untuk menjadi pemimpin.

Kepemimpinan seseorang tidak semata hanya ditentukan oleh kelebihanannya secara fisik seperti badan yang besar tetapi lebih ditentukan pada pengetahuan orang itu memimpin atau mempengaruhi bawahannya. Berhasil atau tidaknya seseorang memimpin dengan efektivitas yang dimilikinya tentu juga tidak terlepas dari faktor lain seperti kemandirian, keunggulan bersaing, tingkat pendidikan, minat, motivasi, semangat, kedisiplinan, tingkat usia, jenis kelamin, tingkat kecerdasan, tingkat emosi, sarana yang tersedia, situasi/kondisi, tingkat ekonomi, lingkungan, dan sebagainya.

Sesuai dengan pendapat di atas, maka seorang kepala sekolah selayaknya memiliki kecerdasan untuk mendorong bawahannya agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh bawahan tergantung pada peran kepala sekolah. Jika kepala sekolah mampu mendorong bawahannya maka kegiatan untuk mencapai tujuan sekolah akan tercapai sesuai dengan rencana.

BAB II

PENGETAHUAN MANAJEMEN

BAGI KEPALA SEKOLAH

A. Hakikat Manajemen

Dalam proses manajemen istilah efektif menjadi kriteria pencapaian tujuan atau sasaran organisasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (2001: 8) bahwa kegiatan manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Manajemen merupakan sejumlah proses pengelolaan lajunya perjalanan suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang dalam mencapai suatu tujuan bersama. Menurut Terry (1997: 4); “proses pengelolaan terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Manajemen menurut Schermerhorn (1999:4) merupakan proses keseluruhan kegiatan organisasi yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Sedangkan Massie (1987:213-218) mengemukakan tujuh fungsi manajemen yaitu: *decision making, planning, organizing, staffing, leading, communicating*, dan *controlling*.

- a. Membuat keputusan,
- b. Perencanaan kegiatan,
- c. Pengorganisasian,

- d. Penempatan tenaga,
- e. Kepemimpinan,
- f. Komunikasi dan
- g. Pengawasan.

Menurut Nawawi (2000:37-38) 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.

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 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.

Menurut Stoner dan Freeman (1992:6), Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. 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 sebagai berikut.

- 1) Memperkirakan keadaan atau situasi di waktu mendatang berdasarkan keadaan di waktu-waktu yang lalu, keadaan 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 diharapkan akan tercipta hubungan-hubungan di antara 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 di samping 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 bawahan 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 di atas, Hodgetts (1997:4) 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”.

Merujuk pendapat Ivancevich, *et all* (1997:12) 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. “Manajemen merupakan proses perencanaan,

pengorganisasian dan pengawasan yang terjalin erat dengan kepemimpinan”.

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.

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

B. Pentingnya Pengetahuan Manajemen bagi Kepala Sekolah

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

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, ditunjukan 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.

Berdasarkan hal tersebut di atas 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
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.

Untuk mewujudkan kebijakan di atas 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.

Telah dikembangkan beberapa efektivitas kepemimpinan dalam upaya perbaikan mutu pendidikan di tingkat sekolah. Namun ada beberapa faktor yang menyebabkan kurang optimalisasi efektivitas kepemimpinan di antaranya: 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 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 membenahan 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.

Pengetahuan manajemen kepemimpinan kepala sekolah adalah pengetahuan berupa proses yang tersistematik sederhana tentang hal spesifik, metode, struktur dan lain-lain, berisi tentang fungsi-fungsi manajemen untuk mengukur hasil kerja dan unjuk kerja kepala sekolah dalam mencapai tujuan bersama-sama. Pengetahuan manajemen untuk kepala sekolah dapat menjadi pemahaman akan konsep materi/konten yang di komunikasikan melalui aktivitas individu kepala sekolah dalam kegiatan memimpin untuk dapat melakukan proses kegiatan organisasi sekolahnya yang di mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk kegiatan sekolahnya. Selanjutnya Aplikasi dari pengetahuan manajemen dapat menjadi acuan aturan dalam kegiatan intelektual dan proses pembelajaran dan dalam proses penyelesaian masalah di lingkungan sekolah yang di pimpinnya. Kemudian analisis pengetahuan yang di komunikasikan secara kebawah (sesame teman) dalam garis hirarki

harusnya dapat menciptakan ide kreatif, inovasi dan produktif dalam mengarahkan teman sejawat dalam lingkungan sekolah. Sintesis Pengetahuan manajemen dalam kepemimpinan kepala sekolah dapat dilakukan Mengatur kemampuan yang logis dan dapat dikombinasikan/dikombinasikan dengan hal yang kebaruan untuk dapat dievaluasi berdasarkan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Pengetahuan manajemen dievaluasi melalui unjuk kerja dan hasil kerja kepemimpinan kepala sekolah. Sehingga Pengetahuan manajemen adalah segala apa yang diketahui oleh seseorang dan diingat baik secara universal ataupun khusus terhadap fungsi-fungsi manajemen. Jadi Pengetahuan manajemen oleh kepala sekolah atas segala apa yang diketahui oleh kepala sekolah dan diingatnya baik secara universal ataupun khusus terhadap fungsi-fungsi manajemen. dengan indikasi: (1) fungsi perencanaan pengambilan keputusan, dalam pengorganisasian, (2) fungsi kepemimpinan (3) fungsi koordinasi (4) fungsi pengontrolan dan (5) fungsi pengawasan.

BAB III

KECERDASAN EMOSI BAGI KEPALA SEKOLAH

A. 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 dalam Saputra (2004:18) dan 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.

Sedangkan menurut Bootzin, Bower, Zajonc dan Hall (1956:359); 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. Sementara Goleman Terjemahan Hermany (2001:411), menyatakan bahwa emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran khasnya,

suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Menurut Segal (2001: 75); Kecerdasan (Intelegensi) adalah persepsi tentang yang nyata dan afortiori, persepsi tentang yang nyata itu sendiri, sesuai kenyataannya, ia adalah pembeda antara yang nyata dan yang tidak nyata. Intelligensi tidak ada membangkitkan penglihatan tetapi juga kesadaran akan superioritas dalam hubungannya dengan mereka yang tidak tahu bagaimana cara melihat.

Intelligensi merupakan suatu fungsi pikir dapat digunakan dengan cepat dan tepat untuk mengatasi suatu situasi atau untuk mencegah suatu masalah. Dengan kata lain, intelligensi adalah situasi kecerdasan berfikir, sifat-sifat perbuatan cerdas. Pada umumnya, intelligensi 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.

Kecerdasan emosional menurut Efendi (2005: 171), 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.

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 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. Ketrampilan sosial yang baik akan membantu menciptakan interaksi yang lebih baik untuk negosiasi bisnis dan kemampuan untuk meniti karir yang berskala global.

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. 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.

Kecerdasan emosional menurut Cooper dan Sawaf (2002:15), adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh manusiawi. Menurut Mayer (2004:38) 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 mampu memotivasi untuk memenuhi tantangan-tantangan dalam mengelola hubungan.

Kecerdasan emosional menurut Waisinger (1998:17), 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*). Sementara definisi kecerdasan emosional menurut weisinger adalah kemampuan membuat emosi bekerja untuk kita dengan memanfaatkannya untuk membuat sesuatu atau menghasilkan sesuatu yang kita inginkan.

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”.

Ginanjar (2007:23) 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, 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 di atas 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 (1999:34), 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.

Menurut Goleman (1998:57) 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 menelaraskan diri dengan bermacam-macam orang. (5) *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 didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan 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 kecerdasan emosional setiap individu.

B. Pentingnya Kecerdasan Emosi bagi Kepala Sekolah

Kecerdasan emosional dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas kepala sekolah sangat penting dalam mengelola emosi dirinya, orang lain dan orang dalam organisasi membina hubungan antar manusia karena emosi memegang peranan dalam mengembangkan institusi/lembaga dan rasa ingin tahu, 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. Selanjutnya kecerdasan emosional untuk seorang pemimpin kepala sekolah dalam aktivitas kerjanya sebagai himpunan bagian dari kecerdasan social yang melibatkan kemampuan memantau perasaan emosi, baik pada dirinya sendiri maupun pada orang lain, memilah-

milah dan menggunakan informasi untuk membimbing pikiran dan tindakannya. Kemudian kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan kepala sekolah dapat menjadi akumulasi gambaran/kumpulan sejumlah ketrampilan yang berhubungan dengan kesahihan penilaian tentang emosi diri sendiri dan orang lain kemampuan mengelola perasaan untuk memotivasi, merencanakan dan meraih tujuan kehidupan yang hakiki. Jadi Kecerdasan emosi untuk kepala sekolah 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. maupun 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. Kecerdasan emosional kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan atau keterampilan dalam mengendalikan diri, memiliki semangat dan ketekunan yang tinggi, mampu memotivasi dirinya sendiri dalam mengerjakan sesuatu, dan mampu berinteraksi baik dengan orang lain. Kecerdasan emosi oleh penilaian bawahan atau teman sejawat kepada kepemimpinan kepala sekolah 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. Kecerdasan emosional diukur berdasarkan indikator: (1) kesadaran diri, (2) pengelolaan diri, (3) motivasi, (4) empati, (5) pengelolaan relasi.

BAB IV

KEMANDIRIAN KEPALA SEKOLAH

A. Kemandirian

Menurut Staples (1997: 17), kemandirian bertitik tolak pada paradigma yang menyatakan bahwa setiap individu atau kelompok bertanggung jawab atas kehidupannya sendiri.

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 (Franzoi; 1996: 260). 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 menurut J.Hugh dan Fieldman (1986: 1) dapat terbentuk oleh para anggotanya yang para anggota organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasinya. 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 menurut Steples, bertolak pada paradigma yang menyatakan bahwa setiap individu atau kelompok bertanggungjawab atas kehidupan sendiri. Jika dikaitkan dengan konteks penelitian ini hidup dan matinya organisasi di sekolah/madrasah pada dasarnya merupakan tanggung jawab 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 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 (1995: 115), 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.

Selanjutnya adapun Sikap kemandirian berasal dari bahasa Inggris *autonomous*, yang berarti *self-governing* atau menentukan dirinya sendiri. Menurut Hatch (1997: 344), 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.

Menurut Griffin (1997: 296-297), 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.

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 untuk menjabarkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan 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.

Relevan dengan pendapat sebelumnya, Stein (2000:105) 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.

Batasan ini menegaskan bahwa kemandirian merupakan kemampuan. Kemampuan itu di arahkan 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 (1997: 38-39), menegaskan bahwa kemandirian memiliki ciri-ciri (1) secara fisik mampu bekerja sendiri, (2) secara mental dapat berfikir sendiri, (3) Secara kreatif mampu mengekspresikan gagasannya dengan cara yang mudah dipahami dan (4) secara emosional kegiatan yang dilakukannya dipertanggungjawabkan sendiri.

Sejalan dengan uraian sebelumnya, kriteria kemandirian yang dikemukakan oleh Morgan *et.,al* (1996:20), 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. 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. Dengan kata lain menurut Morgan, 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.

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. 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 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, Invancevich dan Donnely (1997:53), berpendapat bahwa kemandirian terhadap persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu.

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 di mana kemandirian dalam era globalisasi dapat dimaknai sebagai kemampuan meningkatkan keunggulan daya saing. Kemandirian menurut Rajasa (2012) daya saing perlu penemuan baru dan pemenuhan kebutuhan kepentingan di sekolah yang sangat membutuhkan equality (kesetaraan).

Kemandirian oleh Varmer dan Bearner (1995: 93), 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.

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 menurut Clutterbuck dan Waine (1963:106), berarti seorang pemimpin tidak memiliki konflik kepentingan terhadap perusahaannya.

Menurut Bottwell (1963:106), 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.

Seseorang yang memiliki kreativitas tinggi, Shapero (1995:200) mengemukakan 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).

Jika dikaitkan dengan uraian di atas, menurut Newell (1978:221) 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.

Berdasarkan penjelasan Soetopo dan Sumanto (1965:3) bahwa; 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.

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 oleh Covey, bahwa seseorang yang mandiri, adalah apabila mereka (a) secara fisik dapat bekerja sendiri, (b) secara mental 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.

Dalam hal kemandirian Oleh Salam (1965: 56) menegaskan 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.

Sikap kemandirian menurut Mayor, sebagai kemampuan seseorang untuk memilih dan mewujudkan berbagai kemampuan. Robandi Menjelaskan 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.

Menjadi mandiri menurut penjelasan Robandi, berarti seseorang itu bebas, independent, menentukan dan mengatur diri sendiri. 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 menurut H. Fasich, untuk menjadi sekolah mandiri dan unggul dalam jangka panjang, antara lain: a) setiap sekolah memiliki visi dan misi, b) memiliki program yang berdasarkan 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 ekternal seluruh warga masyarakat. 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.

Meskipun demikian, dimensi kemandirian yang akan digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan pendapat covey di atas 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 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.

B. Pentingnya Kemandirian bagi Kepala Sekolah

Kemandirian kepemimpinan kepala sekolah adalah sikap yang tidak tergantung sepenuhnya pada lingkungan dan menolak untuk dikendalikan oleh lingkungannya. Sikap kemandirian kepala sekolah yang tidak tergantung sepenuhnya pada lingkungan dan menolak untuk dikendalikan oleh lingkungannya dengan indikator: (1) secara fisik dapat melaksanakan tugasnya sendiri; (2) secara mental dapat berpikir menentukan pilihan sendiri; (3) secara kreatif dapat mencari ide-ide baru dan menyampaikan hasil oleh pikiran tersebut secara lugas dan (4) secara emosional mampu mempertanggungjawabkan tindakannya sendiri

BAB V

KEUNGGULAN BERSAING BAGI KEPALA SEKOLAH

A. Keunggulan Bersaing

Menurut Wells (1998: 54-55), 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 dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Zimmerer (2004: 34) keunggulan bersaing adalah kumpulan faktor-faktor yang membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya dan memberikan posisi yang unik dalam pasar. Selanjutnya Bernadin dan Rusell (1993: 36) 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.

Dari berbagai definisi di atas 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 di atas rata-rata. Sebagaimana Menurut Porter

(1997:29), bahwa keunggulan bersaing adalah kinerja perusahaan yang dapat tampil di atas 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 (1995: 1) bahwa persaingan dominan merupakan kemampuan perusahaan untuk memimpin secara terus menerus dalam menghasilkan produk dan pelayanan yang unggul.

Menurut Fahey (2003: 107-111), 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, estetika dan 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.

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 (2003:110),

bahwa investasi dan semua asset 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 (2006: 31), 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 menurut Kohler dkk (1999: 55) merupakan daya sekolah untuk membentuk satu atau lebih cara bahwa persaingan tidak dapat atau tidak akan bertanding. Dalam hal ini sekolah harus bekerja keras untuk membangun penompang-penompang demi suatu keunggulan dalam menghadapi persaingan.

Sudah dapat dipastikan bahwa bentuk persaingan akan selalu berubah-ubah seperti sebuah sekolah yang menjadi bagian besar dari suatu bentuk mata rantai pemasukan. Menurut Ebers (1997: 252), 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.

Kepala sekolah sesuai pendapat Sutcliffe (1988: 73) 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 ke depan dan pengarahan dari supervisor.

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. Sejalan dengan McClelland (1976: 45), Travers (1962: 435), mengatakan bahwa ada dua kategori penting dalam dorongan bersaing yaitu mengharapkan keberhasilan dan takut akan kegagalan.

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 (1996: 6), 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 (2001: 5), 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 (2001: 36), 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 (1994: 42), menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing suatu organisasi, melalui perannya dalam menetapkan ketrampilan, 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. Ditambahkan oleh Nawawi, 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 di atas, 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.

B. Pentingnya Keunggulan Bersaing bagi Kepala Sekolah

Keunggulan bersaing adalah kesanggupan individu/kepala sekolah untuk bersaing dengan individu lain pada kelompoknya/organisasi/sekolah, dalam meraih efektivitas kinerja

terbaik. Secara operasionalnya keunggulan bersaing kepala sekolah adalah kesanggupan individu untuk bersaing dengan individu lain pada kelompoknya, dalam meraih efektivitas kinerja terbaik. Tinggi rendahnya keunggulan bersaing diindikasikan oleh: (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.

BAB VI

PENGARUH KECERDASAN EMOSI DENGAN EFEKTIVITAS BAGI KEPALA SEKOLAH

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 (1994: 5-5) 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.

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. Hal ini Relevan dengan pendapat Walls, M., Burgess, Z. & Stough; 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. koefisien jalur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kecerdasan

emosional sebesar $P_{y_2} = 0,310$, dengan $t_{hitung} = 3,561$ dan $t_{tabel (0,05; dk = 30)} = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara kecerdasan emosional dan efektivitas kepala sekolah signifikan.

BAB VII

PENGARUH KEMANDIRIAN DAN EFEKTIVITAS BAGI KEPALA SEKOLAH

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, moril 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 menurut Clutterbuck dan Waine (1994:3) tidak memiliki konflik kepentingan terhadap perusahaannya. 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 di ukur pada pencapaian ide atau gagasan, lingkungan sekolah yang mandiri dan kondusif, strategi, serta sarana dan prasarana yang memadai untuk pencapaian efektifitas tujuan pembelajaran guru dan semangat 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. 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 dikukur melalui: derajat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan efektivitas manajemen dapat diketahui melalui sejauh mana pimpinan dapat melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin yang efektif dapat dilihat pada perilaku: pelaksanaan tugas, mencakup; perencanaan jadwal kerja, mengkoordinasi aktivitas bawahan, menyediakan kebutuhan 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.

BAB VIII

PENGARUH KEUNGGULAN BERSAING DENGAN EFEKTIVITAS BAGI KEPALA SEKOLAH

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 Griffin (1990:6), 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.

Seorang individu jika memiliki keunggulan bersaing kerja, maka hal itu didasarkan pada efektivitas kerja berupa kreativitas tujuan yang di lakukan 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.

BAB IX

PENGARUH PENGETAHUAN MANAJEMEN DENGAN KEMANDIRIAN BAGI KEPALA SEKOLAH

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 Salam (1965:56), 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.

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 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.

BAB X

PENGARUH KECERDASAN EMOSI DENGAN KEUNGGULAN BERSAING BAGI KEPALA SEKOLAH

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 dipimpinnya.

Pergeseran landasan keunggulan bersaing suatu organisasi juga dikemukakan oleh Pfeffer (1996:6), 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 sumber daya manusia.

Menurut Rangkuti (2001:5), 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.

BAB XI

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM ARAS LOKAL

Data statistik deskriptif; variabel yang diteliti yaitu pengetahuan manajemen (X_1), efektivitas (X_2), kemandirian (X_3), keunggulan bersaing (X_4), dan kecerdasan emosi (Y) kepala sekolah menengah atas, kepala sekolah menengah kejuruan dan madrasah Aliyah dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 **Statistik deskriptif data hasil penelitian**

Statistik deskriptif	Kecerdasan Emosional	Pengetahuan Manajemen	Efektivitas Kepemimpinan	Kemandirian	Keunggulan Bersaing
N Valid	55	55	55	55	55
Mean	115.47	21.87	109.18	108.65	109.15
Median	117.00	22.00	108.00	109.00	108.00
Mode	109a	21a	104a	99a	100a
Std. Deviation	16.290	3.475	16.392	16.122	18.184
Variance	265.365	12.076	268.707	259.934	330.645
Range	60	13	60	59	66
Minimum	86	15	82	77	77
Maximum	146	28	142	136	143
Sum	6351	1203	6005	5976	6003

Sesuai model yang diuji, terdapat 4 (empat) variabel independent (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) dan satu variabel dependent (Y). Model tersebut digunakan untuk melihat pengaruh langsung X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 terhadap Y . Berdasarkan model persamaan struktur

tersebut, variabel X_2 dapat berfungsi sebagai variabel intervening dari X_1 dan variabel X_4 dapat berfungsi sebagai variabel intervening dari X_3 . Berdasarkan model hubungan kausal antara variabel tersebut dapat dirumuskan 3 (tiga) persamaan struktural yakni :

$$(1) \hat{Y} = \beta_{yx_1}x_1 + \beta_{yx_2}x_2 + \beta_{yx_3}x_3 + \beta_{yx_4}x_4$$

$$(2) \hat{x}_2 = \beta_{x_2x_1}x_1$$

$$(3) \hat{x}_4 = \beta_{x_4x_3}x_3$$

Pengolahan data menggunakan *software* SPSS 22.o. diperoleh persamaan struktural sebagai berikut :

$$(1) \hat{Y} = 0,222x_1 + 0,310x_2 + 0,203x_3 + 0,290x_4$$

$$(2) \hat{x}_3 = 0,884x_1$$

$$(3) \hat{x}_4 = 0,866x_3$$

Ketiga persamaan di atas bersama-sama akan digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen yang akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Kriteria pengujian : tolak H_0 jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, dk = n-3. Untuk harga lainnya, H_0 diterima. Hasil perhitungan dan pengujian signifikansi koefisien jalur untuk pengujian hipotesis dijelaskan sebagai berikut.

Hipotesis yang akan diuji sebanyak enam hipotesis, yaitu; (1) Terdapat pengaruh langsung pengetahuan manajemen terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah, (2) Terdapat pengaruh langsung efektivitas terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah, (3) Terdapat pengaruh langsung kemandirian terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah, (4) Terdapat pengaruh langsung keunggulan bersaing terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah, (5) Terdapat pengaruh langsung pengetahuan manajemen terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, dan (6) Terdapat pengaruh

langsung kemandirian terhadap keunggulan bersain kepala sekolah. Pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat mengacu pada hasil persamaan struktur pertama, pengujian hipotesis kelima mengacu pada persamaan struktur kedua, sedangkan pengujian hipotesis keenam mengacu pada persamaan struktur ketiga.

Pengujian pengaruh pengetahuan manajemen (X_1), efektivitas (X_2), kemandirian (X_3), dan keunggulan bersaing (X_4), terhadap kecerdasan emosi (Y) kepala sekolah dirangkum pada tabel berikut.

Tabel 1 Hasil pengujian signifikansi koefisien jalur pengaruh pengetahuan manajemen (X_1), efektivitas (X_2), kemandirian (X_3), dan keunggulan bersaing (X_4), terhadap kecerdasan emosi (Y) kepala sekolah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.399	3.411		2.463	.017
Pengetahuan Manajemen	1.042	.317	.222	3.286	.002
Efektivitas Kepemimpinan	.308	.087	.310	3.561	.001
Kemandirian	.205	.065	.203	3.132	.003
Keunggulan Bersaing	.260	.074	.290	3.507	.001

a. Dependent Variable: Kecerdasan Emosional

a. Dependent Variable: Kecerdasan Emosional

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa pengetahuan manajemen berpengaruh langsung terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah. koefisien jalur pengetahuan manajemen terhadap kecerdasan emosional sebesar $P_{y_1} = 0,222$, dengan $t_{hitung} = 3,286$ dan $t_{tabel} (0,05; dk = 30) = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara pengetahuan

manajemen dan kecerdasan emosional kepala sekolah signifikan. Dengan demikian berarti menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung pengetahuan manajemen terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah. koefisien jalur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap kecerdasan emosional sebesar $P_{y2} = 0,310$, dengan $t_{hitung} = 3,561$ dan $t_{tabel (0,05; dk = 30)} = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara efektivitas dan kecerdasan emosional kepala sekolah signifikan. Dengan demikian berarti menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung efektivitas terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah.

Kemandirian kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah. koefisien jalur kemandirian kepala sekolah terhadap kecerdasan emosional sebesar $P_{y3} = 0,203$, dengan $t_{hitung} = 3,132$ dan $t_{tabel (0,05; dk = 30)} = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara kemandirian dan kecerdasan emosional kepala sekolah signifikan. Dengan demikian berarti menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung kemandirian terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah.

Keunggulan bersaing kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah. koefisien jalur Keunggulan bersaing kepala sekolah terhadap kecerdasan emosional sebesar $P_{y4} = 0,290$, dengan $t_{hitung} = 3,507$ dan $t_{tabel (0,05; dk = 30)} = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara keunggulan bersaing dan kecerdasan emosional kepala sekolah signifikan. Dengan demikian berarti menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung keunggulan bersaing terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah.

Pengujian pengaruh pengetahuan manajemen (X_1), terhadap efektivitas (X_2) kepemimpinan kepala sekolah dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2 Hasil pengujian signifikansi koefisien jalur pengaruh pengetahuan manajemen (X_1), terhadap efektivitas (X_2) kepemimpinan kepala sekolah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.007	6.716		2.681	0.10
Pengetahuan Manajemen	4.168	.303	.884	13.744	0.00

a. Dependent Variable: Efektivitas Kepemimpinan

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa pengetahuan manajemen berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. koefisien jalur pengetahuan manajemen terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar $P_{x_1x_2} = 0,884$, dengan $t_{hitung} = 13,744$ dan $t_{tabel (0,05; dk = 30)} = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara pengetahuan manajemen dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah signifikan. Dengan demikian berarti menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung pengetahuan manajemen terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Pengujian pengaruh kemandirian (X_3), terhadap keunggulan bersaing (X_4) kepala sekolah dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3 Hasil pengujian signifikansi koefisien jalur pengaruh kemandirian (X_3), terhadap keunggulan bersaing (X_4) kepala sekolah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.051	8.515		358	.722
Kemandirian	.976	.078	.866	12.594	.000

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Berdasarkan tabel di atas diperoleh bahwa pengetahuan manajemen berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. koefisien jalur pengetahuan manajemen terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebesar $P_{x_3x_4} = 0,866$, dengan $t_{hitung} = 12,594$ dan $t_{tabel (0,05; dk = 30)} = 1,70$. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_1 , atau koefisien jalur antara kemandirian (X_3) dan keunggulan bersaing (X_4) kepala sekolah signifikan. Dengan demikian berarti menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh langsung kemandirian (X_3), terhadap keunggulan bersaing (X_4) kepala sekolah.

BAB XII

ANALISIS MANAJEMEN

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh Efektivitas kepemimpinan dan peningkatan pengelolaan Kecerdasan emosional, sebab merupakan 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 dan dalam pengambilan 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 tegas. Hal ini sejalan dengan pendapatnya Newell (1978;2210), Kepemimpinan meliputi kemampuan seseorang dalam mengatakan sesuatu terhadap orang lain dan saling berhubungan. Seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan semua aktivitas manajerial untuk memenej organisasi kepada seluruh jajarannya. 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.

Ketrampilan sosial yang baik akan membantu menciptakan interaksi yang lebih baik untuk negosiasi bisnis dan kemampuan untuk meniti karir yang berskala global.

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.

Temuan penelitian ini menunjukkan Manajemen kepemimpinan kepala sekolah di tentukan oleh kecerdasan emosional kepala sekolah, dengan demikian kecerdasan emosi dipengaruhi secara langsung oleh pengetahuan manajemen yang dimiliki oleh kepala sekolah. 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 tersebut dapat memandu kepala sekolah/madrasah dalam bertindak untuk mengambil keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah. Kecerdasan emosi atau kemampuan untuk mengatur dan mengendalikan diri sendiri serta memahami orang lain akan dapat ditingkatkan jika kepala sekolah memiliki pengetahuan yang cukup

dalam membangun kerjasama, hubungan, dan komunikasi dengan orang lain yang terlibat dalam suatu lembaga.

Terciptanya suasana yang kondusif dalam suatu lembaga sehingga seluruh komponen lembaga dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan baik merupakan akibat dari efektifnya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga. Kondisi ini akan meningkatkan kemampuan manajemen kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam 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. Dengan demikian kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang efektif akan lebih mudah dalam mengembangkan kecerdasan emosinya, hal ini terbukti dari temuan penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung efektifitas terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah melalui pengetahuan manajemennya.

Temuan yang kelima dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen yang dimiliki kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kepemimpinannya. Hal ini dapat dijelaskan bahwa 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 dapat berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Pengetahuan manajemen dalam organisasi dapat mempengaruhi efektivitas dengan cara membangun kerjasama kelompok untuk menambahkan semangat kerja,

menciptakan suasana gembira dalam bekerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan manajemen yang dimiliki kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kecerdasan emosional kepala sekolah juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui efektivitas kepemimpinan.

kemandirian dalam dunia pendidikan akan mengalami penyesuaian *efficiency driven* menuju *innovation driven*. Jika suatu sekolah tertinggal dalam inovasi maka sekolah itu akan terisolir dengan sendirinya tanpa bisa memenuhi kebutuhan masyarakat, sehingga adanya sekolah mandiri ini sangat bergantung kepada kepala sekolah serta kerjasama seluruh bawahan dan anggota masyarakat sekolah.

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

Jika dikaitkan dengan uraian di atas, secara proses kemandirian ini dapat dilihat dari bagaimana individu mempersiapkan 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.

Keunggulan bersaing menggambarkan cara suatu organisasi dapat memilih dan melaksanakan suatu strategi guna mencapai dan mempertahankan posisinya dalam persaingan, melalui pelaksanaan kinerja diatas rata-rata. 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.

Kemandirian dapat memberikan kekuatan sikap yang bertanggung jawab, percaya diri. Dengan adanya kemandirian maka dapat bersinergi dengan sikap kecerdasan emosi yang sangat dekat dengan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan dalam bertindak, pada cerdasnya perasaan seorang pemimpin. Dengan demikian pengembangan kecerdasan emosional kepala sekolah dapat dilakukan dengan melakukan pembinaan terhadap kemandirian dan pembinaan keunggulan bersaing kepala sekolah, sebagaimana temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa kemandirian dan keunggulan bersaing berpengaruh secara langsung terhadap pengembangan kecerdasan kepala sekolah.

Dengan demikian menggambarkan bahwa pola pengembangan Manajemen kepemimpinan kepala sekolah secara keseluruhan sangat di tentukan oleh peningkatan kecerdasan emosional kepala sekolah, hal ini dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan pembinaan dan pengembangan yang sistematis dan terukur terhadap pengetahuan manajemen kepala sekolah, pembinaan dan pengawasan terhadap sistem pengelolaan sekolah yang efektif, membina kemandirian kepala sekolah, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan kepala sekolah untuk unggul dalam berkompetisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Efendi, *Revolusi Kecerdasan Abad 21, Kritik MI ,EI, SQ dan Successful Intelligence atas IQ*. Bandung: Alfabeta, 2005.
- Azwar, S. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2011
- Albert Shapero, *Managing Profesional People; Understanding Creative performance*. New York: Collier Macmilan Publisher, 1995.
- Arnold Hugh J and Daniel C. Fieldman, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co,1986.
- Burhanuddin Salam, *Filsafah Manusia Antropologi Metafisika*. Jakarta; Bina Aksara, 1965.
- Chris Neuville. Are Managers Leader 2012, p.2(http://info.magit.unisa.edu.au/eub/people/denec/essay_1.htm) (diakses 30 April 2014).
- Clanrence 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.
- Conny R. Semiawan, *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 1999.
- Daniel Goleman, *Kecerdasan Emosional*, Terjemahan T. Hermany. Jakarta: Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta, 2001.
- Daniel Goleman, *Working With Emotional Intelegence*. London: Bloomsburg Publishing,1998.
- David C. Mc. Clelland dkk, *The Achievement Motive*. New York: Irvington Publisher, 1976.
- David Clutterbuck and Peter Waine, *The independent Board Director*. London: Mc Graw Hill Book Company, 1994.
- David Clutterbuck and Peter Waine, *The independent Board Director*. London: Mc Graw Hill Book Company, 1994.

- 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.
- F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- F. Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Fasich.H.www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k (diakses 06 Februari 2012).
- Fred Luthans, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition, 1995.
- gandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhafindo, 1994.
- *Leadership in Organizations*, Sixth Edition. New Delhi: Dorling Kindersley, 2009.
- George R. Terry, *Principle of Management*. New Jersey: Homewood Illinois Riched D. Irwin, Inc., 1977.
- Ginanjari. Ali, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*. Jakarta: Arga, Cet: 33, 2007.
- Glenna E. Sutcliffe, *Effective Learning for Management*. New York: Prestice Hall Ltd., 1988.
- H. John Bernardin and Joyce E. A. Russell, *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: Mc Graw-Hill, Inc, 1993.
- Hadari Nawawi and M. Martini Hadari, *kepemimpinan yang efektif* . Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000
- Hadari Nawawi and Martini Hadari, *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994. Lihat juga: Hadari Nawawi, *ManajemenStrategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.
- Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM: Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.

- Hatta Rajasa, "Menuju Kemandirian" Salman itb.com/2011/makna baru kemandirian/-36kb (diakses 20 Januari 2014).
- Hendiyat Soetopo and 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 Inteligence: It Takes Two To Tango*. Kuala Lumpur. Golden Book Center SDN BHD, 2004.
- Imam Eng Robandi, www.sdm.com/.../index.php?...sekolah...mandiri...2011...-83k (diakses 02 Desember 2014). [Http://www.CN.stir.ac.uk/autonomy.20012.](http://www.CN.stir.ac.uk/autonomy.20012.); *Definition of Autonomy*, p. 1 (diakses 05 Januari 2012).
- Iris Varmer and Linda Bearer, *Intercultural Communication in The Global Workplace*. Chicago, Irwin inc, 1995.
- J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Bina rupa Aksara, 1996.
- J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Bina rupa Aksara, 1996.
- James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1992.
- James L. Gibson, John M, Ivancevich and James H Donnelly, *Organisasi dan Manajemen*, terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga, 1997.
- James M. Higgins, *Human Relations: Concepts and Skill*. New York: Random House. Inc., 1982
- Jansen Sinamo, *Strategi Adaptif Abad ke-21*. Jakarta: Gramedia, 2000.
- Jeanne A. Gardner, *Bukan Seberapa Cerdas Diri Anda Tetapi Bagaimana Anda Cerdas*, alih bahasa Arvin Saputra. Batam: Inter aksara, 2004.
- Jeanne Segal, *Meningkatkan Kecerdasan Emosional*, alih bahasa Dian Paramesti Bahar. Jakarta: PT Citra Aksara, 2001.
- Jerry W. Koehler, Karl W. E. Anatol and Ronald L. Appibum, *Organizational Communication*. New York: Halt Ronehart and Winston, 1981.

- John M. Ivancevich, *et al.*, *Management, Quality and competitiveness*. Chicago: Richard Irwin, Inc., 1997.
- John R. Schermerhorn, *Manajemen*, terjemahan: Purnawa, dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi, 1999.
- 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.
- Liam Fahey and Robert M. Randall, *The Portable MBA Strategy*. Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Bina Aksara. 2003.
- Lien Bottwell, *The Art of Leadership: Skill Building Techniques That Produce Results*. New York: Prentice Hall Press, 1963.
- M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, Macmillan Publ.,Co.,Inc., 1997.
- M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* Terjemahan: Tim Penerjemah Bina rupa Aksara (Jakarta: Bina rupa Aksara,1994), p. 42.
- Mark Ebers, *The Formation of Inter-Organizational Netwoks*. Great Britain: Oxford University Press, 1997.
- Mary Jo Hatch, *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Mary Jo Hatch, 1997.
- Mulyadi dan Semiyawan J, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat*
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. 2001. Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership and Organiation Development Journal*, vol.22, no.1, pp. 1-7
- Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior ; Utiliting Human Resources*. New Jersey: Prentice Hill, 1986.
- Philip Kotler dkk, *Marketing Management*. New York: Prentice Hall, 1999.
- Renstra KemenDikNas Tahun 2010-2014
- 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: Mc-Graw Hill Publishing Company, 1956.
- Ricky W. Griffin, *Management*. America: Houghton Mifflin Company, 1997.
- Robert A. Baron and 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.
- Robert M. W. Travers, *Essensial of Learning the New Cognitive Learning for Students of Education* (New York: Mac Millan Publisher Co., Inc 1962.
- Sidi Indra Djati, *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2000
- Soekarto and Tahalele, *Bagaimana Memimpin Yang Efektif* . Bogor: Ghalia, Indonesia, 2008
- Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Stephen L. Franzoi, *Social Psychology*. Madison: Brown & Benchmark, 1996.
- Stephen P. Robbins and Marry Culter, *Management*. New Jersey: Practice Hall., Inc., Englewood Cliffs, 2012
- Stephen P. Robbins, *Management*. London: Prentice-Hall International, 2012.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Aplication*. Englewood Ciff: Prentice Hall, 1996
- Stephen R. Covey, *The Seven Habits of High Effective People*, terjemahan Budijanto. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.
- 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 2014).
- Steven J. Stein and Howard E. Book, *Ledakan EQ*, Terjemahan Trinanda Rainy Januarsari and Yudhi Murtanto. Bandung: Kaifa, 2000.

- Stoner and Freeman, [www//http...repository.upi.edu/operator/upload/...](http://repository.upi.edu/operator/upload/...)(diakses 16 Agustus 20014).
- Stuart Wells, *Choosing The Future: The Power of Strategic Thinking*. New York: Butterworth Heinemann, 1998.
- Supratikno H. dkk, *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Suyanto, "Forum Otonomi Pendidikan: kepemimpinan kepala Sekolah". Jakarta, *Kompas*, 23 Maret 2001
- 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.
- Victor Tang and 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.
- Wicky W. Griffin, *Management*. Boston: Miffin Company, 1990. www.konsep-dasar-sekolah-kategori-mandiri-sekolah-standar-nasional/-101k (diakses 24 April 2014).