

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Guru

1. Definisi Kinerja Guru

“Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.¹ Menurut Mathis dan Jackson kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif².

Sementara itu menurut Cushway “kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”.³

Kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam Mulyasa menyatakan bahwa kinerja adalah “.....*output drive from processes*,

¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) h 34

² Mathis, L. Robert and John H. Jackson. *Human Resource Management*. Tenth. Edition. South Western: By Thomson Collection, 2006) p 378

³ Cushway, B. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), h 98

human or otherwise". Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan.⁴

Menurut Ivor K. Davies mengatakan bahwa seorang mempunyai empat fungsi umum yang merupakan ciri pekerja seorang guru, adalah sebagai berikut:

a. Merencanakan

Merencanakan adalah pekerjaan seorang guru menyusun tujuan belajar.

b. Mengorganisasikan

Mengorganisasikan pekerjaan seorang guru untuk mengatur dan menghubungkan sumber-sumber belajar sehingga dapat mewujudkan tujuan belajar dengan cara yang paling efektif, efisien, dan ekonomis mungkin.

c. Memimpin

⁴ Mulyasa E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005) h 136

Memimpin adalah pekerjaan seorang guru untuk memotivasi, mendorong, dan menstimulasi muridnya, sehingga mereka siap mewujudkan tujuan belajar.

d. Mengawasi

Mengawasi adalah pekerjaan seorang guru untuk menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berhasil dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Jika tujuan belum dapat diwujudkan, maka guru harus menilai dan mengatur kembali situasinya dan bukunya mengubah tujuan.⁵

Dengan demikian, penulis menyimpulkan dari pengertian di atas, bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan, guna tercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja.

Jadi, kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar yang memiliki keahlian mendidik anak didik dalam rangka pembinaan peserta didik untuk tercapainya institusi pendidikan.

2. Tugas Pokok Dalam Pembelajaran

Guru berhadapan dengan siswa adalah pada saat proses belajar mengajar berlangsung. Seorang guru harus memiliki kinerja yang baik

⁵Ivor K. Davies, *Pengelolaan Belajar*, (Jakarta: PT. Rajawali Pers, 1987), h. 35-36.

terutama pada saat proses belajar berlangsung. Guru diharapkan memiliki ilmu yang cukup sesuai bidangnya, pandai berkomunikasi mengasuh dan menjadi belajar yang baik bagi siswanya untuk tubuh dan berkembang menjadi dewasa.

Menurut Sukadi sebagai seorang profesional, guru memiliki lima tugas pokok, merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, menindaklanjuti hasil pembelajaran, serta melakukan bimbingan dan konseling.⁶

Adapun penjelasan dari kelima tugas pokok tersebut yaitu:

a. Merencanakan Kegiatan Pembelajaran

Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perencanaan pembelajaran, fungsi perencanaan pembelajaran ialah untuk mempermudah guru dalam melaksanakan tugas selanjutnya. Sehingga proses belajar mengajar akan benar-benar terskenario dengan baik, efektif dan efisien.

Dalam praktik pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pembelajaran, yaitu:

1. Analisis materi pelajaran
2. Program tahunan/ program semester
3. Silabus/ satuan pelajaran

⁶Sukadi, Guru Powerful Guru Masa Depan, (Bandung: Kolbu,), h 26

4. Rencana pembelajaran
5. Program perbaikan dan pengayaan.

Dalam membuat lima rencana tersebut biasanya guru di bantu oleh kepala sekolah juga rekannya yang biasanya dimusyawarahkan dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran. Organisasi guru semacam ini biasanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah.

b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran

Setelah guru membuat rencana pembelajaran, maka tugas guru selanjutnya adalah melaksanakan pembelajaran yang merupakan salah satu aktivitas inti di sekolah.

Guru harus menunjukkan penampilan yang terbaik bagi para siswanya. Penjelasannya mudah dipahami, penguasaan keilmuannya benar, menguasai metodologi, dan seni pengendalian siswa. Seorang guru juga harus bisa menjadi teman belajar yang baik bagi para siswanya sehingga siswa merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya. Menurut Sukadi, tugas guru adalah mengoptimalkan bakat dan minat kemampuan para siswa. Untuk itu di perlukan seni didaktik. Guru juga harus pandai menggunakan teknologi pembelajaran sehingga menarik bagi para siswa.⁷

c. Mengevaluasi Kegiatan Pembelajaran

⁷Sukadi, Guru Powerful., h.30

Langkah guru berikutnya adalah mengevaluasi hasil pembelajaran. Segala sesuatu yang terencana harus di evaluasi agar dapat di ketahui apakah yang sudah direncanakan telah sesuai dengan realisasinya serta tujuan yang ingin dicapai dan apakah siswa telah dapat mencapai standar kompetensi yang ditetapkan. Selain itu, guru juga dapat mengetahui apakah metode pembelajarannya telah sesuai sasaran.

Dalam melakukan kegiatan evaluasi, seorang guru harus memperhatikan tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Selain itu, guru juga harus memperhatikan soal-soal evaluasi yang digunakan. Soal-soal yang telah dibuat hendaknya dapat mengukur kemampuan siswa.

Suryo Subroto mengatakan bahwa guru harus mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi yang mencakup:

1. Melaksanakan tes
2. Mengelola hasil penilaian
3. Melaporkan hasil penelitian
4. melaksanakan program remedial/perbaikan pengajaran.⁸

d. Ketaatanguru pada disiplin tugas

Didalam lembaga pendidikan telah dibuat aturan-aturan yang harus diindahkan oleh para guru maupun tenaga pendidikan lainnya. Bahkan sebagai pegawai negeri. Aturan-aturan tersebut telah dibakukan

⁸B Suryo Subroto, Proses Belajar Mengajar di sekolah, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), h. 27

menjadi aturan kepegawaian. Hal ini untuk menjadi kelencaran jalannya proses belajar mengajar maupun citra baik dari masyarakat yang ingin memanfaatkan jasa lembaga tersebut.

3. Kriteria Kinerja Guru

Keberhasilan seorang guru bisa dilihat apabila kriteria-kriteria yang ada telah tercapai secara keseluruhan. Jika kriteria telah tercapai berarti pekerjaan seseorang telah dianggap memiliki kualitas kerja yang baik. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam pengertian kinerja bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang terlihat dari serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh seorang yang berprofesi guru. Kemampuan yang harus dimiliki guru telah disebutkan dalam peraturan pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 yang berbunyi:

Kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:

- a. kompetensi paedagogik
- b. kompetensi kpribadian
- c. kompetensi profesional
- d. kompentensi sosial.⁹

⁹ Peraturan pemerintah RI No 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan (Jakarta: CV Eko Jaya,2005),h.26

Adapun penjelasan dari ke empat kompetensi tersebut adalah:

a. Kompetensi Paedagogik

Kompetensi paedagogik adalah mengenai bagaimana kemampuanguru dalam mengajar. Dalam Peraturan Pemerintah RI No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kemampuan ini meliputi kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁰

Kompetensi paedagogik ini berkaitan pada saat guru mengadakan proses belajar mengajar di kelas. Mulai dari membuat skenario pembelajaran, memilih metode, media, juga alat evaluasi bagi anak didiknya. Karena bagaimanapun dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh perananguru. Guru yang cerdas dan kreatif akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif dan efisien sehingga pembelajaran tidak berjalan sia-sia. Suryo Subroto mengatakan bahwa yang dimaksud kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, efektif, dan psikomotorik sebagai

¹⁰Peraturan Pemerintah RI. ,h.73

upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran.¹¹

Jadi kompetensi paedagogik ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yakni persiapan mengajar yang mencakup merancang dan melaksanakan skenario pembelajaran, memilih metode, media, serta alat evaluasi bagi anak didik agar tercapai tujuan pendidikan baik pada ranah kognitif, efektif, maupun psikomotorik siswa.

b. Kompetensi Kepribadian

Berperan sebagai guru memerlukan kepribadian yang unik. Kepribadianguru ini meliputi kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Seorang guru harus mempunyai peran ganda. Peran tersebut diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Adakalanya guru harus berempati pada siswanya dan adakalanya guru harus bersikap kritis. Berempati maksudnya guru harus dengan sabar menghadapi keinginan siswanya juga harus melindungi dan melayani siswanya tetapi disisi lain guru juga harus bersikap tegas jika ada siswanya berbuat salah.

Menurut Moh. Uzer Usman kemampuan kepribadianguru meliputi hal-hal berikut:

¹¹ Suryo Subroto, Proses Belajar Mengajar, h.19 11

- 1) Mengembangkan kepribadian
- 2) Berinteraksi dan berkomunikasi
- 3) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan
- 4) Melaksanakan administrasi sekolah
- 5) Menaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.¹²

Kepribadian guru penting karena guru merupakan cerminan prilaku bagi siswa-siswanya.

c. kompetensi profesional

Pekerjaan seorang guru adalah merupakan suatu profesi yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang. Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus dan biasanya dibuktikan dengan sertifikasi dalam bentuk ijazah. Profesi guru ini memiliki prinsip yang dijelaskan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 Tahun 2005 sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas

¹²Moh. Uzer Usman, Menajdi Guru Profesional, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003), h. 16

- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan sepanjang hayat
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan yang mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalanguru.¹³

d. kompetensi sosial

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan diri dalam menghadapi orang lain. Dalam peraturan pemerintah RI No.19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta pendidikan, dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial seorang guru merupakan modal dasar guru yang bersangkutan dalam menjalankan tugas keguruan. Saiful Hadi berpendapat kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan guru sebagai anggota masyarakat dan sebagai makhluk sosial yang meliputi:

¹³Undang-Undang RU No.14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, h.6

- 1) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional.
- 2) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan.
- 3) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun secara kelompok.¹⁴

Menurut Mungin Edy Wibowo Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kemampuan sosial sangat penting karena manusia bukan makhluk individu. Segala kegiatannya pasti dipengaruhi juga oleh pengaruh orang lain.¹⁵

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).¹⁶

¹⁴Saiful Hadii, Kompetensi yang harus Dimiliki Seorang Guru, (www.Saiful Hadii Wordpress.com, 2007)

¹⁵Mungin Edy Wibowo, Sertifikasi Profesi Pendidik, (www.suara-merdeka.com, 2006)

¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2004), h. 67

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan guru terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi dan sesuai dengan bidangnya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditetapkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Dengan penempatan guru yang sesuai dengan bidangnya akan dapat membantu dalam efektivitas suatu pembelajaran.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang guru dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang yang terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. C. Mecllelland mengatakan dalam bukunya Anwar Prabu berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.¹⁷

Guru sebagai pendidik memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Guru harus menyadari bahwa ia harus mengerjakan tugasnya tersebut dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, ikhlas dan tidak asal-asalan, sehingga siswa dapat dengan mudah menerima apa saja yang disampaikan

¹⁷Anwar Prabu, Manajemen Sumber, h. 68

oleh gurunya. Jika hal ini dapat dicapainya maka guru akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Selanjutnya McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari guru yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memanfaatkan rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.¹⁸

5. Fektor Yang Mendukung Kinerja Guru

Membicarakan kinerja mengajar guru, tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor pendukung dan pemecah masalah yang menyebabkan terhambatnya pembelajaran secara baik dan benar dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan guru dalam mengajar.

Adapun faktor yang mendukung kinerja guru dapat digolongkan ke dalam dua macam yaitu:

¹⁸Anwar Prabu, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2004), h.68

a. Faktor dari dalam sendiri (intern)

Di antara faktor dari dalam diri sendiri (intern) adalah

1) Kecerdasan

Kecerdasan memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Semakin rumit tugas-tugas yang diemban makin tinggi kecerdasan yang diperlukan. Seseorang yang cerdas jika diberikan tugas yang sederhana dan monoton mungkin akan terasa jenuh dan akan berakibat pada penurunan kinerjanya

2) Keterampilan dan kecakapan

Keterampilan dan kecakapan orang berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dari berbagai pengalaman dan latihan.

3) Bakat

Penyesuaian antara bakat dan pilihan pekerjaan dapat menjadikan seseorang bekerja dengan pilihan dan keahliannya.

4) Kemampuan dan minat

Syarat untuk mendapatkan ketenangan kerja bagi seseorang adalah tugas dan jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan yang disertai dengan minat yang tinggi dapat menunjang pekerjaan yang telah ditekuni

5) Motif

Motif yang dimiliki dapat mendorong meningkatnya kerja seseorang.

6) Kesehatan

Kesehatan dapat membantu proses bekerja seseorang sampai selesai. Jika kesehatan terganggu maka pekerjaan terganggu pula.

7) Kepribadian

Seseorang yang mempunyai kepribadian kuat dan integral tinggi kemungkinan tidak akan banyak mengalami kesulitan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan interaksi dengan rekan kerja yang akan meningkatkan kerjanya.

8) Cita-cita dan tujuan dalam bekerja

Jika pekerjaan yang diemban seseorang sesuai dengan cita-cita maka tujuan yang hendak dicapai dapat terlaksanakan karena ia bekerja secara sungguh-sungguh, rajin, dan bekerja dengan sepenuh hati.

b. Faktor dari luar diri sendiri (ekstern).

Yang termasuk faktor dari luar diri sendiri (ekstern) diantaranya:

1) Lingkungan keluarga

Keadaan lingkungan keluarga dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Ketegangan dalam kehidupan keluarga dapat menurunkan airah kerja.

2) Lingkungan kerja

Situasi kerja yang menyenangkan dapat mendorong seseorang bekerja secara optimal. Tidak jarang kekecewaan dan kegagalan dialami seseorang di tempat ia bekerja. Lingkungan kerja yang dimaksud disini adalah situasi kerja, rasa aman, gaji yang memadai, kesempatan untuk mengembangkan karir, dan rekan kerja yang kologial.

3) Komunikasi dengan kepala sekolah

Komunikasi yang baik di sekolah adalah komunikasi yang efektif. Tidak adanya komunikasi yang efektif dapat mengakibatkan timbulnya salah pengertian

4) Sarana dan prasarana

Adanya sarana dan prasarana yang memadai membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya terutama kinerja dalam proses mengajar mengajar.¹⁹

5) Kegiatan guru di kelas

Peningkatan dan perbaikan pendidikan harus dilakukan secara bertahap. Dinamika guru dalam pengembangan program pembelajaran tidak akan bermakna bagi perbaikan proses dan hasil belajar siswa, jika manajemen sekolahnya tidak memberi peluang

¹⁹Kartono Kartini, Menyiapkan dan memadukan Karir, (Jakarta: CV Rajawali, 1985), h. 22. 17

tumbuh dan berkembangnya kreatifitas guru. Demikian juga penambahan sumber belajar berupa perpustakaan dan laboratorium tidak akan bermakna jika manajemen sekolahnya tidak memberikan perhatian serius dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber belajar tersebut dalam proses belajar mengajar. Menurut Dede Rosyada dalam bukunya Paradigma Pendidikan Demokratis bahwa kegiatanguru di dalam kelas meliputi:

- a. Guru Harus menyusun perencanaan pembelajaran yang bijak
- b. Guru harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan siswa-siswanya
- c. Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yang membelajarkan
- d. Guru harus menguasai kelas
- e. Guru harus melakukan evaluasi secara benar.²⁰

6) Kegiatanguru di sekolah antara lain yaitu:

Berpartisipasi dalam bidang administrasi, dimana dalam bidang administrasi ini para guru memiliki kesempatan yang banyak untuk ikut serta dalam kegiatan-kegiatan sekolah antara lain:

- a) Mengembangkan filsafat pendidikan
- b) Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum

²⁰Dede Rosyada, Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan, (Jakarta:PT Kencana, 2004), h. 122.

- c) Merencanakan program supervisi
- d) Merencanakan kebijakan-kebijakan kepegawaian.²¹

Semua pekerjaan itu harus dikerjakan bersama-sama antara guru yang satu dengan yang lainnya yaitu dengan cara bermusyawarah. Untuk meningkatkan kinerja, para guru harus melihat pada keadaan pemimpinnya (kepsek).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya guru dalam proses belajar mengajar dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah supervisor dalam melaksanakan pengawasan atau supervisi terhadap kemampuan (kinerja guru).

6. Indikator Kinerja Guru

Ada beberapa indikator yang dapat dilihat peran guru dalam meningkatkan kemampuan dalam proses belajar-mengajar.

Indikator kinerja tersebut adalah:

a. Kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar

Kemampuan ini meliputi:

- 1) Menguasai garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Menyesuaikan analisa materi pelajaran
- 3) Menyusun program semester
- 4) Menyusun program atau pembelajaran

²¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 144-150.

b. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar

kemampuan ini meliputi:

- 1) Tahap pra intruksional
- 2) Tahap intruksional
- 3) Tahap evaluasi dan tidak lanjut

c. Kemampuan mengevaluasi Kegiatan Belajar Mengajar

Kemampuan ini meliputi:

- 1) Evaluasi normatif
- 2) Evaluasi formatif
- 3) Laporan hasil evaluasi
- 3) Pelaksanaan program perbaikan dan pengayaan.²²

Jadi menurut penulis, kinerja guru yang terdapat di atas merupakan indikator positif dari kinerja guru. Sedangkan kinerja guru yang bersifat negatif meliputi, guru belum menguasai penyusunan program semester, guru belum melaksanakan pra intruksional, dan guru tidak memperhatikan evaluasi yang bersifat normatif.

7. Evaluasi kinerja Guru

Menurut Agus Sunyato dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa sasaran sasaran dan evaluasi kinerja karyawan sebagai berikut:

²²Uzer, Usman, Menjadi guru professional..., h.10-19

- a. Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
- c. Menetukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal lainnya, seperti imbalan.

Jadi, evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para karyawan agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.²³

²³A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, Evaluasi kinerja SDM, (Bandung: PT Refika Aditama, 2006) Cet ke-II, h 11-12.

8. Langkah- Langkah Peningkatan Kinerja Guru

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak telah mengemukakan tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui Adanya kekurangan dalam kinerja
- b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan dengan pegawai itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan tersebut
- e. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah terasi atau belum
- f. Mulai dari awal, apabila perlu.

Dari peningkatan kinerja ini mempunyai hasil dalam peningkatan karena semuanya mempunyai kekurangan dan kelebihan, hal itu harus sangat berguna bagi para karyawan.²⁴

Dari berbagai uraian teori tentang kinerja guru, maka yang dimaksud dengan kinerja guru dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang menghasilkan hasil yang memuaskan guna ercapainya tujuan organisasi kelompok dalam suatu unit kerja. Kinerja guru dalam penelitian ini dapat diukur berdasarkan 4 indikator, yaitu kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, kinerja

²⁴Anwar, Prabu Mangkunegara, Manajemen Kinerja. h, 22

guru dalam pelaksanaan pembelajaran, kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran, serta kinerja guru dalam disiplin tugas.

B. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari *manus*, yang artinya tangan (Samsudin, 2006:15).²⁵

Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli. Manajemen menurut G.R. Terry adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.²⁶

Menurut Handoko, manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan

²⁵Samsudin, Sadili, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Bandung: CV. Pustaka Setia.2006). p 15

²⁶Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) p 3

personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).²⁷

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Definisi manajemen memberikan tekanan terhadap kenyataan bahwa manajer mencapai tujuan atas dasar dan mengatur karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber material dan finansial. Bagaimana manajer mengoptimasi pemanfaatan sumber-sumber, memadukan menjadi satu dan mengkonversinya menjadi *output*, maka manajer harus melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber-sumber dan koordinasi pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.

Sebagaimana disebutkan oleh Daft, manajemen mempunyai empat fungsi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Dari fungsi dasar manajemen tersebut, kemudian dilakukan tindak lanjut setelah diketahui bahwa yang telah ditetapkan “tercapai” atau “belum tercapai”²⁸

Menurut G.R. Terry, fungsi-fungsi manajemen adalah *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, *Controlling*. Sedangkan menurut John F. Mee

²⁷Handoko, T. Hani., *Manajemen*. (Yogyakarta : BPFE, 1999) p 8

²⁸Choliq, Abdul, *Pengantar Manajemen*, (Semarang: Rafi Sarana Perkasa, 2011) p 36

fungsi manajemen diantaranya adalah *Planning, Organizing, Motivating dan Controlling*. Berbeda lagi dengan pendapat Henry Fayol ada lima fungsi manajemen, diantaranya *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*, dan masih banyak lagi pendapat pakar-pakar manajemen yang lain tentang fungsi-fungsi manajemen. Dari fungsi-fungsi manajemen tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer secara berurutan supaya proses manajemen itu diterapkan secara baik²⁹

3. Kemampuan Manajerial

Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio bahwa:

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menunjang sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.³⁰

Sedangkan dalam penelitiannya yang berjudul Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi *School Based Management* dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah.

Akdon (2002) menyebutkan bahwa: Kemampuan manajerial adalah

²⁹Hasibuan, Malayu., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001) p 34

³⁰Atmodiwirio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, : Adadizya Jaya, 2000)

seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.³¹

Berdasarkan dua pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upayanya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah merupakan jabatan tertinggi dari suatu organisasi sekolah, ia mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Dinas Pendidikan menetapkan tugas dan peranan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor yang disingkat EMAS.

Dalam perkembangan berikutnya peranan kepala sekolah tersebut bertambah menjadi EMASLIM-FM (Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader*, *Innovator*, Motivator, Figur dan Mediator). Begitu banyaknya tugas, fungsi dan peran kepala sekolah tersebut menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan dan pengalamanyang lebih dibanding bawahannya atau guru. Sehingga pengangkatan kepala sekolah tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Salah satu tugas berat kepala

³¹Akdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

sekolah adalah harus dapat berperan sebagai manajer atau dengan kata lain seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajerial yang memadai. Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwiriobahwa:

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk memajemen sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru.³² Sedangkan dalam penelitiannya yang berjudul *Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi School Based Management dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah*, Akdon menyebutkan bahwa:

Kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Berdasarkan dua pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upayanya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah

³²Atmodiwirio. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, :Adadizya Jaya, 2000), p 107

ditetapkan.³³ Menurut Hersey Cs. dalam Wahjosumdjo dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai seorang manajer, kepala sekolah setidaknya harus mempunyai tiga macam bidang keterampilan yang harus dikuasai secara proporsional atau sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Keterampilan tersebut adalah :

a. *Technical Skills* (Kemampuan Teknis)

Keterampilan teknis yaitu kemampuan untuk melaksanakan tindakan yang bersifat operasional atau prosedural, memikirkan masalah-masalah yang praktis. Kemampuan ini biasanya lebih banyak dimiliki oleh seorang manajer yang berada di level bawah (*lower manager*). Berikut yang termasuk ke dalam *technical skills*, yaitu :

- 1) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus,
- 2) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

b. *Human Skills* (Kemampuan antar Manusia)

Keterampilan ini berhubungan dengan kemampuan seorang manajer dalam mengetahui perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan

³³ Akdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif serta kemampuan dalam membangun hubungan baik dengan bawahan agar dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan. Keterampilan dalam membangun hubungan dengan sesama manusia ini mempunyai proporsi yang sama di tiap level manajer, baik *lower*, *middle* maupun *top manager*. Poin-poin yang termasuk dalam *humanskills* adalah:

- 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerjasama,
- 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa mereka berkata dan berperilaku,
- 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif,
Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis,
- 4) Mampu berperilaku yang dapat diterima.

c. *Conceptual Skills* (Kemampuan Konseptual)

Keterampilan konseptual ini adalah kemampuan seorang manajer dalam melihat suatu masalah secara keseluruhan serta dapat merumuskan alternatif pemecahannya. Menentukan sebuah kebijakan dan mengambil keputusan adalah beberapa contoh tugas dari seorang manajer puncak. Pada umumnya keterampilan konseptual ini lebih banyak berhubungan dengan beberapa kemampuan kognitif. Yang termasuk kedalam *conceptual skills* adalah :

- 1) Kemampuan analisis,
- 2) Kemampuan berpikir rasional,
- 3) Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi,
- 4) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan,
- 5) Mampu mengantisipasi perintah,
- 6) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.³⁴

Dalam Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi *School Based Management* dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah, Akdon melengkapi pengertian kemampuan manajerial kepala sekolah dengan menyebutkan beberapa jenis keterampilan yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah. Kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut ditekankan ada:

- a. Kemampuan pengembangan pengajaran atau akademik adalah seperangkat keterampilan teknis yang digunakan untuk menyelenggarakan proses belajar mengajar dalam mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
- b. Kemampuan kepemimpinan adalah seperangkat keterampilan teknis

³⁴Wahjosumdjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), p 100

dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan sekolah untuk mempengaruhi atau mengajak staf bekerja secara maksimal untuk kepentingan sekolah.

- c. Kemampuan supervisor pendidikan adalah seperangkat keterampilan teknis dalam upaya peningkatan mutu proses belajar mengajar di sekolah melalui peningkatan kualitas profesional guru.
- d. Kemampuan pembaruan atau inovasi adalah seperangkat keterampilan teknis dalam upaya melaksanakan pembaharuan pendidikan dan proses belajar mengajar di sekolah, baik gagasan yang berasal dari atasan maupun gagasan yang berasal dari staf sekolah.³⁵

Dari kedua pendapat di atas, jelaslah bahwa kemampuan manajerial yang dimiliki kepala sekolah tidak dapat di anggap sepele, karena segala sesuatu yang berada di sekolah membutuhkan tanggung jawab yang besar dan tanggung jawab tersebut berada di tangan kepala sekolah. Sebagai manajer puncak di sekolah, kemampuan kepala sekolah dalam menganalisis masalah atau dalam menentukan suatu kebijakan harus ditunjang dengan kemampuannya dalam melaksanakan pembaharuan atau berinovasi, selain itu kemampuan manajerial kepala sekolah yang tidak kalah penting adalah kemampuan kepemimpinan yang dalam pengertian di atas, bahwa kemampuan kepemimpinan adalah seperangkat

³⁵ Akdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai pimpinan sekolah untuk mempengaruhi atau mengajak staf bekerja secara maksimal untuk kepentingan sekolah. Kemampuan kepemimpinan yang terdapat dalam pengertian tersebut lebih menekankan pada bagaimana kepala sekolah memberdayakan dan mendorong keterlibatan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang digalakkan untuk menunjang program sekolah. Hal-hal yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mendorong keterlibatan tenaga kependidikan tersebut, diantaranya :

- a. Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, yaitu kepala sekolah harus dapat membangun *human relation* yang baik dengan guru maupun para staf sekolah agar dapat terjalin kerja sama dan suasana yang penuh dengan saling percaya. Hal tersebut pada akhirnya dapat membantu tercapainya tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kepala sekolah harus dapat berkerja melalui orang lain, artinya seorang kepala sekolah harus dapat mendelegasikan wewenangnya kepada wakil-wakil atau stafnya yang paling dapat dipercaya.
- b. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Contohnya, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru ataupun stafnya untuk mengikuti penataran, lokakarya, ataupun pelatihan yang sesuai dengan bidang dan keahliannya.
- c. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, artinya kepala

sekolah harus dapat mendorong guru serta stafnya untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan atau program sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah dapat berpedoman pada beberapa asas berikut:

1. Asas tujuan, yang bertolak dari adanya perbedaan tujuan dari tiap orang, artinya setiap orang mempunyai tujuan yang berbeda dalam dirinya. Kepala sekolah harus dapat menyampaikan dan menanamkan tujuan kepada guru dan stafnya mengenai tujuan sekolah yang harus mereka capai bersama-sama.
2. Asas keunggulan, berdasar pada anggapan bahwa setiap orang membutuhkan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi, maka jika ketidakpuasan yang didapatkan, hal tersebut akan menjadi sumber motivasi yang dapat menggerakkan orang untuk mendapatkan apa yang diinginkannya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan yang dapat menumbuhkan motivasi tersebut.
3. Asas mufakat, organisasi terdiri atas orang-orang yang memiliki pikiran dan gagasan yang berbeda-beda, maka merupakan tugas kepala sekolah sebagai manajerlah untuk menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan pikiranyang kreatif dalam melaksanakan tugasnya.
4. Asas kesatuan, untuk menumbuhkan asas kesatuan, kepala sekolah

harus dapat menumbuhkan rasa kepemilikan para tenaga kependidikan dengan cara melibatkannya dalam upaya-upaya pengembangan sekolah, contohnya menjadikan mereka sebagai pengurus.

5. Asas persatuan, salah satu tugas kepala sekolah adalah mendorong meningkatnya profesionalisme tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Contohnya dengan memberikan imbalan terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahan.
6. Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan pada nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi para tenaga kependidikan.
7. Asas keakraban, untuk mengembangkan kepercayaan dan kesediaan untuk berkorban di antara para tenaga kependidikan, maka kepala sekolah harus berupaya menumbuhkan dan menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan.
8. Asas integritas, integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten. Oleh karena itu, kepala sekolah harus dapat menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Peraturan Menteri pendidikan Nasional No. 13/2007, kompetensi manajerial kepala sekolah ini dijabarkan secara rinci menjadi 16 macam kompetensi sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah untuk berbagai kebutuhan;
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka mendayagunakan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal;
4. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah/sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal;
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencapaian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik;

10. Mengelola pengembangan kurikulum kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien;
12. Mengelola ketata usahaan sekolah/madrasah dalam mendukung tujuan sekolah/madrasah;
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
14. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, dan
16. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Keterampilan manajerial kepala sekolah erat kaitannya dengan kepala sekolah sebagai manajer. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah

planning(perencanaan),*organizing*(pengorganisasian), *actuating*
(penggerakan), dan *controlling*(pengontrol).³⁶

Halsenadajugakutipan dari ronins, wegner, dan Hollenbeck tugas kepala sekolah sebagai *manager* adalah mencakup fungsi-fungsi pokok kata proses manajemen, yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengoordinasian, pengawasan, dan evaluasi (Prim Masrokan, 2013 : 246)³⁷

2. Konsep Manajemen Sekolah

Belum ada sumber yang jelas yang menyebutkan apa arti dari manajemen sekolah, namun jika dilihat dari asal kata manajemen, ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli. Menurut Rukmana dan Mulyati (Pengelolaan Pendidikan, 2003: 41) menyebutkan bahwa “manajemen sekolah adalah pengelolaan pada beberapa unit pekerjaan yang dikelola oleh beberapa petugas yang diberi wewenang kepala sekolah dan mereka bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mulyasa yang mengemukakan: Manajemen pendidikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang.³⁸

³⁶Abdul Munir. 2010. Menjadi Kepala Sekolah Efektif, (Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2010), h 16

³⁷Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013) h 246

³⁸E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005)

Disimpulkan dari kedua pengertian di atas, bahwa manajemen sekolah adalah seluruh proses yang dipergunakan dan mengikutsertakan semua sumber potensi yang tersedia dan sesuai, baik personal maupun material yang ada di sekolah dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

a. Fungsi Manajemen Sekolah

Fungsi manajemen sekolah dilihat dari fungsi manajemen yang paling sederhana, adalah sebagai berikut :

- 1) Perencanaan (*planning*),
- 2) Pelaksanaan (*execution*), dan
- 3) Penilaian (*evaluasi*).

Pendapat lain mengenai fungsi manajemen sekolah dikemukakan oleh Mulyasa, yang menyebutkan empat unsur yang merupakan suatu proses yang berkesinambungan, yaitu :

- 1) Perencanaan, merupakan proses penyusunan dan perumus yang sistematis berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan, yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang serta dapat digunakan sebagai pedoman kerja.
- 2) Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

- 3) Pengawasan adalah upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan.
- 4) Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah salah satunya harus dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen di atas, mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan membina segala sesuatu yang berhubungan dengan bidang kegiatan manajemen sekolah.

b. Prinsip-prinsip Manajemen Sekolah

Prinsip-prinsip manajemen sekolah dikemukakan oleh Douglass, sebagaimana yang dikutip oleh Indrafachrudi dalam *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

- 1) Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja, Tujuan merupakan titik akhir yang dituju oleh semua anggota organisasi, maka tujuan organisasi harus disadari dan dihayati oleh para anggota atau pelaksananya. Seringkali anggota organisasi kehilangan arah terhadap tujuan umum ketika ia sudah terlibat dalam tugasnya, mereka lupa bahwa fungsi organisasi sebenarnya hanya sebagai

alat atau wadah untuk mencapai tujuan itu sendiri. Contohnya, guru terkadang terlibat pada masalah-masalah kecil dalam mengajarkan suatu mata pelajaran, sehingga mata pelajaran yang seharusnya hanya dijadikan sebagai alat untuk pengembangan individu anak malah dijadikan sebagai tujuan utama. Disinilah salah tugas kepala sekolah yang harus mengadakan pembinaan kepada guru agar mereka tidak kehilangan arah.

- 2) Mengkoordinasikan wewenang dan tanggungjawab, Untuk melihat tanggungjawab seseorang, maka ia harus diberi kesempatan dan wewenang yang sesuai dengan pekerjaannya.
- 3) Memberi tanggungjawab pada personil sekolah hendaknya sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya, Memberikan tanggungjawab kepada seseorang harus sesuai dengan kemampuan, bakat, latihan dan pengalaman yang dimiliki dan dialaminya. Ada dua aspek yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan sekolah dalam memberikan tanggungjawab kepada bawahannya, yaitu :
Tanggungjawab harus disesuaikan dengan kemampuan orang. Pemanfaatan sebaik-baiknya sesuatu bakat yang ada pada personil.
- 4) Mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia, Bagi seorang pemimpin, membangun hubungan yang baik engan bawahannya merupakan hal yan sangat penting. Untuk membangun hubungan baik tersebut, hal pertama yang harus dilakukan adalah mengenal secara baik faktor-faktor psikologis manusia. Pengenalan terhadap faktor psikologis manusia ini

akan bermanfaat dalam perumusan kebijakan, yang hendaknya dipertimbangkan juga pengaruh tidak langsung yang berupa sikap dari orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan.

- 5) Relativitas nilai-nilai, Relativitas disini adalah suatu kondisi atau keadaan yang selalu berhubungan dengan faktor-faktor lain. Dalam kegiatan manajemen, nilai-nilai yang dianut suatu organisasi akan berkaitan atau berpengaruh terhadap nilai-nilai pada prinsip lain, maka tidak mengherankan jika suatu keputusan dapat mengakibatkan konflik antar prinsip yang satu dengan prinsip yang lain.

c. Bidang-bidang Kegiatan Manajemen Sekolah

Kegiatan utama yang dilakukan di sekolah adalah pembelajaran, untuk mendukung proses pembelajaran tersebut ada beberapa bidang kegiatan pengelolaan sekolah yang harus dilakukan, yaitu :

- a. Pengelolaan Program Pengajaran, Penyempurnaan dari Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) yang telah mulai digunakan pada tahun 2006 adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Kurikulum ini memungkinkan sekolah membuat kurikulum yang sesuai dengan keadaan sekolah tersebut. Pusat hanyalah memberikangaris besar berupa kurikulum nasional. Hal ini menyebabkan sekolah mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola program pengajaran. Program pengajaran ini merupakan pusat kegiatan yang penting, karena merupakan inti dari

kegiatan pendidikan. Oleh karena itu, semua sumber daya dan upaya personil sekolah, guru maupun staf sekolah lain bahkan juga orang tua siswa harus diarahkan pada keberhasilan program pengajaran tersebut. Dalam hal ini kepala sekolah bertanggung jawab pada segi edukatif lewat memimpin dan memberi supervisi pengajaran, serta pengadaan persiapan atau persediaan peralatan dan perlengkapan pengajaran. Sedangkan guru bertanggungjawab langsung pada Proses Belajar Mengajar (PBM) yang menuntut kemampuannya dalam menyusun tujuan proses belajar, mengajar dengan menggunakan metode yang tepat, serta menggunakan media pembelajar yang cocok.

- b. Pengelolaan Kesiswaan, Siswa dipandang sebagai manusia utuh yang mempunyai berbagai kebutuhan yang berbeda, mereka merupakan objek dan subjek didik. Sekolah harus mengetahui dan memahami perbedaan individu anak, sehingga siswa dapat dibagi dalam tiga pengelompokan pokok, yaitu pengelompokan berdasarkan prestasi belajar, minat, dan tugas-tugas yang diberikan guru untuk kepentingan kelas atau sekolah.
- c. Pengelolaan Personil Sekolah, Warga sekolah yang mendapat prioritas utama dalam pelayanan pendidikan dan pengajaran adalah siswa. Sedangkan guru adalah warga profesional yang bertugas memberi pelayanan pada siswa. Pelayanan pendidikan/pengajaran pada siswa akan efektif dan efisien bila yang memberikan layanannya profesional dalam mengemban

tugasnya, terutama guru selaku staf profesional harus dipilih sesuai dengan kebutuhan sekolah dan berkualitas, dibina dengan baik dan dikembangkan kemampuannya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pengelola hendaknya memahami dan bisa mengaplikasikan mengenai teori tingkah laku staf sekolah ter sebut, mampu memecahkan masalah yang sedang dihadapi, dan mampu membuat keputusan yang tepat bagi para stafnya. Pengelolaan personil sekolah dimulai dengan perencanaan personil sekolah, penyeleksian, penempatan, pembinaan, dan mengevaluasi atau penilaian kecak apan dan kepribadian guru. Semua hal di atas merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dituntut untuk mempunyai beberapa kemampuan dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengelola personil sekolah tersebut.

Menurut Lipham dan Hoeh menyarankan beberapa kemampuan yang diperlukan oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah bagian pengelolaan para personil sekolah adalah sebagai berikut, sebagaimana yang dikutip Rukmanabahwa:

Tahap I. Mengidentifikasi pegawai baru, yang meliputi

kemampuan :

- 1) Kepala sekolah menetapkan persyaratan peranan yang khusus bagi setiap jabatan yang kosong

- 2) Kepala sekolah melakukan wawancara dan seleksi terhadap calon anggota yang telah diidentifikasi memiliki kualifikasi terbaik untuk setiap jabatan dan memberikan rekomendasi untuk diangkat.

Tahap II. Orientasi staf, yang meliputi kemampuan:

- 3) Kepala sekolah mengkoordinasikan orientasi anggota staf yang baru terhadap sistem sekolah, pegawai, lembaga/organisasi siswa dan masyarakat.

Tahap III. Penugasan staf, yang meliputi kemampuan:

- 4) Kepala sekolah menaksir tingkat kesesuaian antara harapan-harapan dengan peranan dan kebutuhan penempatan individu.
- 5) Kepala sekolah memberikan rasa optimis kepada para pegawai baru untuk dapat mencapai kesuksesan seperti pegawai lainnya.
- 6) Kepala sekolah menugaskan kembali para pegawai yang sudah berpengalaman kepada posisi dan peranannya untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu.

Tahap IV. Pengembangan staf, meliputi kemampuan:

- 7) Kepala sekolah dapat mengemukakan ide-idenya dan mengkoordinasikan tujuan-tujuan dan program-program individual dan sub unit dengan sekolah dan program-program dan tujuan-tujuan sistem sekolah.
- 8) Kepala sekolah mengikut sertakan staf dalam kegiatan-kegiatan pengembangan profesionalnya dihubungkan dengan proses pendidikan

dan administrasi.

- 9) Kepala sekolah memimpin suatu program pengembangan staf secara sistematis melalui observasi dalam kelas dan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan staf.
- 10) Kepala sekolah mengkoordinasikan kegiatan profesional, perpustakaan profesional, program pengajaran siswa, dan kegiatan *in-service*.
- 11) Kepala sekolah membimbing setiap anggota staf ke arah keterlibatan secara selektif dalam kegiatan pengembangan staf.
- 12) Kepala sekolah menilai kegiatan pendidikan *in-service* bagi individu dan kelompok dan memberikan rekomendasi mengenai cara-cara penyempurnaan perbaikannya.

Tahap V. Penilaian staf, meliputi:

- 13) Kepala sekolah melibatkan staf dalam memperoleh persetujuan tujuan evaluasi dan prosedur evaluasi yang digunakan.
- 14) Kepala sekolah mengumpulkan, mengorganisir dan menganalisis data yang berhubungan dengan proses dan hasil pengajaran.
- 15) Kepala sekolah mendasari keputusannya pada data evaluasi yang spesifik.

- d. Pengelolaan Keuangan, Peralatan, Perlengkapan, dan Gedung Sekolah, Sumber keuangan sekolah berasal dari pemerintah dan SPP serta sumbangan dari orang tua/masyarakat. Masalah keuangan merupakan

masalah yang sangat peka, maka perlu dikelola secara cermat dan hati-hati melalui pembukuan yang rapih serta benar tentang penerimaan dan pengeluaran uang. Selain itu, pengawasan melekat juga perlu dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang bertanggung jawab terhadap keuangan, peralatan, perlengkapan dangedung sekolah.

Peralatan dan perlengkapan sekolah dibagi dalam dua, yaitu perlatan dan perlengkapan pengajaran yang terdiri atas barang-barang yang tak habis pakai (*equipment*) seperti OHP, radio, televisi dan sebagainya. Dan yang kedua, peralatan dan perlengkapan gedung dan halaman yang terdiri dari gedung, lemari, bangku dan sebagainya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengurus sarana dan prasarana ini biasanya dilimpahkan kepada wakil kepala sekolah urusan sarana prasarana.

Guru yang bertugas untuk mengurus sarana/prasarana ini hendaknya mampu mengaplikasikan metode menyeleksi, menyimpan, mendistribusi, dan mengawasi penggunaan peralatan dan perlengkapan pengajaran. Dalam hal ini ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah sebagai pengelola keuangan, peralatan, perlengkapan, dan gedung sekolah menurut Liph am dan Hoeh Jr, sebagaimana yang dikutip oleh Rukmana sebagai berikut :

Bidang I. Sumber-sumber finansial, meliputi:

- 1) Kepala sekolah mengetahui dengan pasti kebutuhan, asaran, tujuan

sekolah dan menterjemahkannya dalam engajaran dan bantuan yang hasil-hasilnya dapat iukur dalam bentuk penampilan.

- 2) Kepala sekolah memimpin staf dalam pengembangan formal dan struktur program sesuai dengan tujuan yang dapat diukur.
- 3) Kepala sekolah mengidentifikasi, menganalisis, dan alternatif biaya untuk etiap tujuan.
- 4) Kepala sekolah menganjurkan seleksi dan mengambil alternatif pengajaran dengan optimal.
- 5) Kepala sekolah mengadakan pemeliharaan dengan tepat inventaris perlengkapan, persediaan dan bahan-bahan untuk mencapai tujuan.
- 6) Kepala sekolah menyiapkan anggaran dengan menetapkan prioritas kebutuhan pada setiap program sekolah.
- 7) Kepala sekolah mengevaluasi dan menyetujui permintaan perlengkapan persediaan bahan-bahan/barang-barang yang dibeli oleh sekolah.
- 8) Kepala sekolah meramalkan sumber-sumber yang dibutuhkan sekolah untuk setiap tahunnya.

Bidang II. Sumber-sumber “*SchoolPlant*” (Tanah, gedung, dan perlengkapan sekolah), yang meliputi:

- 9) Kepala sekolah mengkoordinasikan masukan-masukan dari guru, siswa dan masyarakat sekitarnya untuk perencanaan fasilitas.
- 10) Kepala sekolah menetapkan dan menggambarkan sifat dan susunan/

rencana yang khusus bidang-bidang pelayanan dan fasilitas apabila sekolah mulai dirancang.

- 11) Kepala sekolah mengembangkan dan meneruskan seperangkat spesifikasi pendidikan yang lengkap untuk arsitek yang digunakan dalam merencanakan atau membentuk kembali fasilitas yang baru.
- 12) Kepala sekolah menilai kemajuan dari perencanaan dan pembuatan sebagai keperluan yang dibutuhkan untuk memperlengkapi pengajaran.
- 13) Kepala sekolah mewawancarai, menetapkan dan mensupervisi personil/bagian pemeliharaan untuk menyediakan lingkungan fisik yang akan mempertinggi pengajaran.

e. **Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.** Sekolah dan masyarakat merupakan dua bagian yang tidak dapat dipisahkan. Keberadaan sekolah didorong oleh kebutuhan masyarakat akan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga tanggung jawab pendidikan di sekolah merupakan tanggung jawab masyarakat juga. Sejak adanya program komite sekolah, hubungan sekolah dan masyarakat semakin dapat dilihat, dengan dilibatkannya masyarakat di dalam berbagai kegiatan sekolah.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengelola hubungan sekolah dan masyarakat menurut Lipham dan Hoeh Jr, sebagaimana yang dikutip oleh Rukmana adalah sebagai berikut :

Bidang I. analisis masyarakat, yang meliputi kemampuan:

- 1) Kepala sekolah mengkoordinasikan lokasi kerja dewan pengawasan atau wakil anggota masyarakat lainnya dalam menganalisis tujuan, sasaran, program dan prosedur-prosedur sekolah.
- 2) Kepala sekolah mengadakan suatu penelitian yang sistematis tentang persepsi masyarakat terhadap kebutuhan dan harapan-harapan terhadap sekolah.

Bidang II. Komunikasi dengan masyarakat meliputi:

- 3) Kepala sekolah berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat sekitar dan dengan organisasi masyarakat.
- 4) Kepala sekolah menekankan kepada guru, murid dan personil bagian hubungan sekolah dengan masyarakat untuk mengimplikasikan peranan mereka.
- 5) Kepala sekolah berkomunikasi dengan pimpinan dan anggota organisasi guru-orang tua untuk meningkatkan keefektifan organisasi tersebut.
- 6) Kepala sekolah menganalisis informasi yang dibutuhkan oleh urusan umum sekolah dan menyiapkan dan melakukan komunikasi untuk mempertemukan kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- 7) Kepala sekolah mendapat dan menganalisis secara sistematis umpan balik dari komunikasi.
- 8) Kepala sekolah menjelaskan kriteria kuantitatif dan kualitatif yang

digunakan oleh masyarakat untuk menilai proses dan produk sekolah.

Bidang III. Pemanfaatan sumber-sumber masyarakat, meliputi :

- 9) Kepala sekolah melakukan penyelidikan program-program sumber, masyarakat secara terpadu.
- 10) Kepala sekolah mendorong praktek pendidikan dengan memanfaatkan masyarakat sebagai laboratorium belajar.³⁹

3. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sesuai dengan konsep manajemen sekolah, seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Berdasarkan beberapa peran tersebut, maka Stoner mengemukakan delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam organisasi, termasuk sekolah. Kedelapan macam fungsi tersebut adalah bahwa para manajer :

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work withand through other people*).

Dalam fungsi ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channels of communication within the organization*).

Yang dimaksud dengan orang lain adalah para guru, staf, siswa dan orang

³⁹Rukmana, Ade dan Mulyati, YS. Pengelolaan Satuan Pendidikan. (Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia. Jurusan Administrasi Pendiikan, 2002), h 52

tua siswa, atasan kepala sekolah, kepala sekolah lain serta *stakeholder* lain. Oleh karena itu, kepala sekolah harus dapat bekerjasama dengan berbagai pihak yang dapat membantu tercapainya tujuanyang telah ditetapkan.

- 2) Kepala sekolahbertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*).

Apapun yang dihasilkan atau dilakukan oleh bawahan suatu organisasi tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah sangat bertanggung jawab terhadap segala tindakan yang dilakukan oleh para guru, staf, maupun orangtua siswa.

- 3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seorang kepala sekolah harus dapat memberikan tugas kepada bawahannya dengan tepat. Selain itu, kepala sekolah juga harus dapat menentukan prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

- 4) Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konsepsional(*must think analytically and conceptually*).

Kepala sekolah dituntut untuk dapat memecahkan persoalan dengan menggunakan *conceptual skill* yang dimilikinya, dan menghasilkan solusi masalah yang *feasible* . Memandang persolaan yang timbul sebagai

bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

5) Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).

Tidak dapat dipungkiri, bahwa dalam sebuah organisasi akan terdapat perbedaan antara setiap manusia. Perbedaan tersebut diantaranya latar belakang yang berbeda-beda, perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Semua perbedaan tersebut sangat berpotensi pada terjadinya konflik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus bersedia turun tangan sebagai peleraian atau penengah konflik tersebut.

6) Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*).

Peran kepala sekolah sebagai politisi berarti kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Peran ini menuntut kepala sekolah untuk dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*).

7) Kepala sekolah adalah seorang diplomat.

Dalam berperan sebagai diplomat, kepala sekolah harus dapat mewakili sekolah sebagai wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya.

8) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*).

Setiap organisasi pasti mempunyai problem, demikian pula sebuah lembaga

pendidikan atau sekolah. Persoalan-persoalan tersebut meliputi kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan lain-lain. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan dengan membuat keputusan yang terbaik.

Kemampuan manajerial kepala sekolah tersebut, dapat disesuaikan dengan tanggungjawabnya yang dijelaskan melalui keputusan Mendikbud No.048/u/1992 pasal 28 yang dikutip Rosalin, bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas :

- a. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan meliputi:
 - 1) Pen yusunan program pengarah an sekolah,
 - 2) Pengaturan kegiatan belajar mengajar dan bimbingan penyuluhan,
 - 3) Penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
 - 4) Penda yagunaan buku perpustakaan sekolah.
- b. Pembinaan siswa
- c. Pelaksanaan bimbingan dan penyuluhan bagi guru
- d. Pembinaan tenaga pendidikan lainnya
- e. Penyelenggaraan administrasi sekolah
- f. Pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah
- g. Pelaksanaan hubungan sekolah dengan lingkungan orang tua atau masyarakat
- h. Pelaporan pelaksanaan pendidikan.

Uraian Tugas Kepala Sekolah antara lain sbb:

a. Menyusun program kerja tahunan,

Sebagaimana yang diungkapkan Mulyasa bahwa kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program sekolah harus mampu mewujudkannya dalam:

- 1) Pengembangan program jangka panjang, baik program akademik maupun non-akademik, yang dituangkan untuk kurun waktu lebih dari lima tahun;
- 2) Pengembangan program menengah, baik program akademik maupun non-akademik, yang dituangkan untuk kurun waktu tiga hingga lima tahun;
- 3) Pengembangan program jangka pendek, baik program akademik maupun non-akademik, yang dituangkan untuk kurun waktu satu tahun (program tahunan), diantaranya pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) serta Anggaran Biaya Sekolah (ABS).

Dalam proses penyusunan program sekolah ini, kepala sekolah harus mengikutsertakan guru, staf, dan warga sekolah lainnya agar hasil yang didapat merupakan persetujuan bersama.

b. Melaksanakan program kerja tahunan,

Setelah adanya perencanaan dengan menyusun program kerja tahunan atau program jangka pendek, maka harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, guru beserta warga sekolah lainnya.

c. Mengelola kegiatan belajar mengajar,

Kegiatan utama dalam suatu lembaga pendidikan adalah proses belajar mengajar, sehingga kepala sekolah harus memfokuskan lebih banyak waktunya untuk mengelola kegiatan yang satu ini. Pengelolaan kegiatan belajar mengajar ini akan bersinggungan dengan kegiatan pengelolaan yang lainnya, khususnya yang berkaitan dengan proses pembelajaran yaitu pengelolaan tenaga pendidik/guru, sarana a/prasarana, kurikulum, serta pengelolaan peserta didik

d. Mengelola sarana prasarana,

Dalam hal mengelola sarana prasarana sekolah, kepala Sekolah mempunyai tugas lebih yaitu mengelola Tempat Kegiatan Belajar (TKB).

e. Mengelola ketenagaan,

Tugas kepala Sekolah dalam mengelola ketenagaan lebih difokuskan pada perekrutan guru pamong.

f. Mengelola administrasi sekolah,

Dalam pengertian administrasi secara sempit, kepala sekolah dibantu dengan staf Tata Usaha (TU) untuk mengadministrasikan berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan sekolah.

g. Menyalurkan dana untuk pengelola sekolah.⁴⁰

⁴⁰Rosalin, Elin, *terhadap Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah. SDN di Kec.Tanjungsari Kab. Sumedang*. (Bandung: Skripsi pada FIP UPI, 2000)

Kemampuan dasar manajerial yang diperlukan oleh seorang kepala sekolah untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik menurut Gaffar dalam Indriyani adalah:

- a. Memahami seluk beluk pendidikan di sekolah, artinya seorang kepala sekolah haruslah orang yang benar-benar mengenal lembaga sekolah dengan baik agar ia mengetahui dengan pasti apa saja sumber daya yang dapat di optimalkan untuk kepentingan atau kemajuan sekolah tersebut, termasuk mengenal seluruh personil sekolah dengan baik.
- b. Memahami lingkup tugas, tanggung jawab serta kewenangannya, artinya kepala sekolah mengetahui betul apa yang menjadi tanggung jawabnya ketika menjalankan tugas sebagai manajer di sekolah, apa saja yang menjadi wewenangnya dalam menjalankan kekuasaannya di sekolah terhadap guru-guru, dan warga sekolah.
- c. Menguasai cara-cara memecahkan permasalahan. Seorang pemimpin atau manajer memang perlu mempunyai keterampilan konseptual yang salah satu gunanya adalah untuk menganalisis suatu masalah, memecahkan masalah dan pada akhirnya akan sampai pada pembuatan keputusan.
- d. Menguasai keterampilan berkomunikasi dengan guru, anak didik dan masyarakat. Inti dari kepemimpinan adalah *human relation* yang baik antara pimpinan dengan bawahannya, bagaimana seorang pemimpin dapat

menarik simpati bawahannya agar dapat membangun keakraban, kedekatan sehingga tercipta saling kepercayaan dalam hubungan tersebut. Untuk membangun kepercayaan tersebut, kepala sekolah harus memulainya dengan membangun komunikasi yang baik dengan warga sekolah baik guru, peserta didik maupun masyarakat.

- e. Menguasai berbagai metodologi mengajar. Sebagai guru yang diberi tugas tambah sebagai pemimpin yang juga bertugas sebagai supervisor, maka kepala sekolah juga harus menguasai berbagai metodologi mengajar. Hal ini dimaksudkan ketika kepala sekolah menjalankan tugasnya sebagai supervisor, maka ia mengetahui apa yang menjadi kelemahan atau kekurangan seorang guru dalam mengajar.
- f. Memiliki sifat-sifat ketauladanan bagi anak didik, guru dan masyarakat. Seorang pemimpin hendaknya memberi contoh yang baik atau menjadi teladan bagi bawahannya. Karena apalah artinya suatu perintah atau ucapan pemimpin, jika tidak di sertai dengan tindakan nyata dari pemimpin tersebut.
- g. Memiliki kemampuan berinteraksi sosial khususnya dengan masyarakat dan orang tua. Kemampuan berinteraksi sosial dengan masyarakat dan orang tua harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai modal dasar untuk membangun kerja sama dengan lingkungan sekitar sekolah.
- h. Memahami berbagai permasalahan kemasyarakatan yang secara langsung atau tidak berkaitan dengan kepentingan pendidikan di sekolah, artinya

kepala sekolah harus peka terhadap masalah-masalah yang terjadi di masyarakat secara umum, baik itu masalah politik, sosial maupun budaya, dan bukan hanya masalah yang berhubungan dengan pendidikan saja.

- i. Memahami permasalahan peserta didik. Peserta didik adalah individu yang memiliki berbagai keterbatasan dan mempunyai berbagai masalah pribadi maupun sosial, sehingga tugas guru dan orang tua untuk memahami seperti apa keadaan mereka.
- j. Menguasai wawasan dan berbagai teknik memimpin. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus menguasai dan memahami bagaimana cara memimpin, agar kepemimpinannya dapat diterima oleh bawahan khususnya guru. Teknik memimpin yang digunakan oleh kepala sekolah harus disesuaikan dengan keadaan dan situasi yang sedang terjadi.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawab sebagai seorang kepala sekolah, maka seseorang dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang memadai, artinya kepala sekolah harus mampu berperan sebagai manajer yang bertugas mengelola berbagai aspek atau bidang garapan manajemen di suatu sekolah.⁴¹

C. Kecerdasan Emosional (EQ = *Emotional Quotient*)

1. Pengertian Emosi

⁴¹Indriyani, Varnawati, *Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Guru di SMKN 1 Bandung*. (Bandung, 2003)

Emosi berasal dari perkataan **emotus** atau **emovere**, yang artinya mencerca “to strip up”, yaitu sesuatu yang mendorong terhadap sesuatu. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, **emosi** dapat diartikan sebagai: 1) luapan perasaan yang berkembang dan surut diwaktu singkat; 2) keadaan dan reaksi psikologis dan fisiologis, seperti kegembiraan, kesedihan, keharuan, kecintaan, keberanian yang bersifat subyektif.

Crow & Crow dala Efendi dan Praja mengatakan, bahwa **emosi** merupakan suatu keadaan yang bergejolak pada diri individu yang berfungsi atau berperan sebagai inner adjustment, atau penyesuaian dari dalam terhadap lingkungan untuk mencapai kesejahteraan dan keselamatan individu tersebut.⁴²

W. James dan Carl Lange dalam Efendi dan Praja, 1985:82 mengatakan, bahwa **emosi** ditimbulkan karena adanya perubahan-perubahan pada sistem vasomater “otak-otak” atau perubahan jasmaniah individu. Misalnya, individu merasa senang, karena ia tertawa bukan tertawa karena senang, dan sedih karena menangis.⁴³ Menurut Harvey Carr, bahwa **emosi** adalah penyesuaian organis yang timbul secara otomatis pada manusia dalam menghadapi situasi-situasi tertentu. Misalnya, **emosi** marah timbul jika organisme dihadapkan pada rintangan yang menghambat kebebasannya untuk bergerak, sehingga semua tenaga dan daya dikerahkan untuk mengatasi rintangan itu dengan diiringi oleh gejala-gejala seperti denyut jantung yang meninggi, pernafasan semakin cepat, dan sebagainya.

⁴²E. Usman Effendi dan Juhaya S. Praja. Pengantar Psikologi, (Bandung: Penerbit Angkasa, 1985) h 81

⁴³E. Usman Effendi dan Juhaya S. Praja... h 82

Sedangkan menurut W.B. Cannon, bahwa **emosi** adalah reaksi yang diberikan oleh organisme dalam situasi emergency “darurat”. Teori emergency, didasarkan pada pendapat bahwa ada antagonisme (fungsi yang bertentangan) antara saraf-saraf simpatis dengan cabang-cabang orania dan sacral daripada susunan syaraf otonom. Jadi, apabila saraf-saraf simpatis aktif, maka saraf otonom non aktif, dan demikian sebaliknya.

Dari ungkapan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa **emosi** adalah merupakan warna afektif yang menyertai setiap keadaan atau perilaku individu. Yang dimaksud warna afektif, adalah perasaan-perasaan tertentu yang dialami pada saat menghadapi situasi tertentu, misalnya gembira, bahagia, putus asa, terkejut, benci (tidak senang), iri, cemburu, dan sebagainya.

Apabila ditinjau dari psikologi analisa, maka **emosi** dapat dijelaskan secara berbeda-beda, karena ada dua hal yang mendasari pengertian **emosi** menurut psikologi analisa, yaitu:

- a. Naluri kelamin “sexual instinct”, yang oleh Freud disebut juga “libido”, yaitu merupakan motif utama dan fundamental yang menjadi tenaga pendorong pada bayi-bayi baru lahir.
- b. Naluri terdapat pada ego, ini adalah lawan dari libido, yang menganut prinsip kenyataan, karena mengawasi dan menguasai libido dalam batas-batas yang dapat diterima oleh lingkungan. Di lain pihak ego juga berusaha merumuskan libidonya, prinsip ini terdapat pada orang-orang yang sudah lebih dewasa.

Dalam rangka inilah, Freud mengembangkan doktrinnya mengenai **emosi**, yang kemudian dibatasinya hanya pada kecemasan “anxiety”, sebagai salah satu bentuk **emosi** yang sangat penting dalam teori psikoanalisa. Anxiety timbul karena pertentangan antara kedua prinsip tadi, yaitu prinsip kesenangan “libido” dan prinsip kenyataan. Dan macam-macam anxiety, adalah sebagai berikut:

- a. Obyektive anxiety. Ini timbul karena akibat lemahnya ego terhadap ide, karena sejak lahir seorang individu telah dihadapkan kepada keadaan obyektif yang bersifat menekan. Obyektive anxiety yang primer adalah trauma kelahiran, yang merupakan dasar bagi timbulnya obyektive anxiety lainnya (skunder dan seterusnya).
- b. Neurotic anxiety. Ini timbul dari obyektive anxiety, khususnya timbul karena perasaan takut terhadap akibat yang mungkin timbul bilamana tuntutan libido dipenuhi, terlebih lagi kalau akibat itu punya arti sosial. Neurotic anxiety, mempunyai dua bentuk, yaitu:
 - 1) Free-floating anxiety, yaitu suatu keadaan cemas di mana individu selalu menantikan sesuatu yang paling buruk yang mungkin terjadi, akibatnya ia akan selalu berada dalam keadaan cemas takut menghadapi akibat yang buruk dalam situasi yang tidak menentu.
 - 2) Phobia, di sini obyek yang ditakuti jelas, hanya alasan-alasannya mengapa individu takut tidak jelas.
- c. Moral anxiety. Kecemasan ini timbul dari akibat lemahnya ego terhadap super ego. Super ego berkembang karena larangan-larangan dan pembatasan-

pembatasan moral yang berasal dari orang tua dan lingkungan, dengan kata lain, sumber dari moral anxiety adalah obyek, yaitu takut kehilangan kasih sayang, dukungan, good-will dari orang tua maupun orang lain dalam masyarakat. Juga moral anxiety, timbul karena perasaan takut mendapat hukuman dari orang tua atau masyarakat.

Menurut CT. Morgan, terdapat beberapa aspek-aspek **emosi**, yaitu bahwa:

- 1). **Emosi** adalah sesuatu yang sangat erat hubungannya dengan kondisi tubuh, misalnya denyut jantung, sirkulasi darah, dan pernafasan.
- 2). **Emosi** adalah sesuatu yang dilakukan atau diekspresikan, misalnya tertawa, tersenyum, menangis.
- 3). **Emosi** adalah sesuatu yang dirasakan, misalnya merasa jengkel, kecewa, senang.
- 4). **Emosi** juga merupakan suatu motif, sebab ia mendorong individu untuk berbuat sesuatu, kalau individu itu ber**emosi**, senang, atau mencegah melakukan sesuatu kalau ia tidak senang.

Oleh karena itu, apabila seseorang sudah dapat memanaage, mengawasi, mengontrol, dan mengatur **emosinya** dengan tepat, baik ketika orang tersebut berhadapan dengan pribadinya, berhadapan dengan orang lain, orang tua, teman-teman, atau masyarakat, berhadapan dengan pekerjaan, atau masalah-masalah yang muncul, maka orang tersebut sudah dapat dikatakan mempunyai **kecerdasanemosional**. Karena **kecerdasanemosional** adalah potensi yang dimiliki seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungannya.

2. Ciri-Ciri Emosi

Menurut JB. Waston, bahwa pada dasarnya manusia mempunyai tiga **emosi** dasar, yaitu:

- a. Fear “takut”, yang dalam perkembangan selanjutnya bisa menjadi anxiety “cemas”.
- b. Rage “kemarahan”, yang akan berkembang antara lain menjadi anger “marah”.
- c. Love “cinta”, yang akan berkembang menjadi simpati.

Sedangkan menurut R. Descartes sebagaimana dikutip oleh E. Usman Efendi dan Juhaya S. Praja, bahwa **emosi-emosi** dasar yang terdapat pada manusia sebanyak enam macam, yaitu:

- a. Desire “keinginan”
- b. Hate “benci”
- c. Wonder “kagum”
- d. Sorrow “kesedihan”
- e. Love “cinta”
- f. Joy “kegembiraan”.

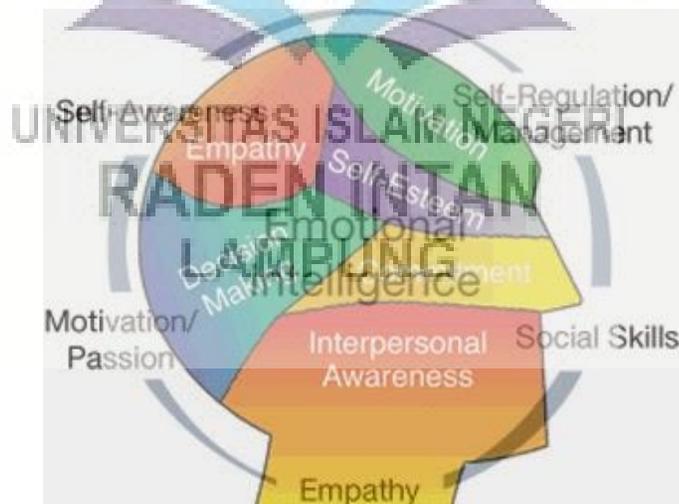
Emosi sebagai suatu peristiwa psikologis, mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Lebih bersifat subyektif daripada peristiwa psikologis lainnya, seperti pengamatan dan berpikir.
- b. Bersifat tidak tetap (fluktuatif).
- c. Banyak berkaitan dengan peristiwa pengenalan panca indera.

- d. Berlansung singkat dan berakhir tiba-tiba.
- e. Terlihat lebih kuat dan hebat.
- f. Bersifat sementara dan dangkal.
- g. Lebih sering terjadi.
- h. Dapat diketahui dengan jelas dari tingkah lakunya.

Sedangkan pendapat lain mengatakan, bahwa ciri-ciri utama dari pikiran-pikiran **emosional**, adalah sebagai berikut:

- a. Respon yang cepat tetapi ceroboh.
- b. Pertama adalah perasaan, kedua pemikiran.
- c. Realitas simbolik yang seperti anak-anak.
- d. Masa lampau yang diposisikan masa sekarang.
- e. Realitas yang ditentukan oleh keadaan.



Kecerdasan Emosional

3. Pengelompokan Emosi

Emosi dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu **emosi** sensoris dan kejiwaan (psikis), yaitu sebagai berikut:

- a. **Emosi** sensoris, yaitu **emosi** yang ditimbulkan oleh rangsangan dari luar terhadap tubuh, seperti rasa dingin, manis, sakit, lelah, kenyang, dan lapar.
- b. **Emosi** psikis, yaitu **emosi** yang mempunyai alasan-alasan kejiwaan. Yang termasuk **emosi** ini, di antaranya adalah:
 - c. Perasaan intelektual, yaitu yang mempunyai hubungannya dengan ruang lingkup kebenaran.
 - d. Perasaan sosial, yaitu perasaan yang menyangkut hubungannya dengan orang lain, baik bersifat perorangan maupun kelompok.
 - e. Perasaan susila, yaitu perasaan yang berhubungan dengan nilai-nilai baik dan buruk atau etika.
 - f. Perasaan keindahan (estetika), yaitu perasaan yang berkaitan erat dengan keindahan dari sesuatu, baik bersifat kebendaan atau kerohanian.
 - g. Perasaan ketuhanan, yaitu salah satu kelebihan manusia sebagai makhluk Tuhan, dianugerahi fitrah (kemampuan atau perasaan) untuk mengenal Tuhannya.

4. Pengertian Kecerdasan Emosional (EQ = *Emotional Quotient*)

Kecerdasan emosional pertama kali dipublikasikan oleh dua dosen yakni Peter Salovey dari Harvard University dan John Mayer dari University of New Hampshire. Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional adalah sebagai suatu

kecerdasan sosial yang berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam memantau, baik emosi dirinya maupun emosi orang lain dan juga kemampuannya dalam membedakan emosi dirinya dengan emosi orang lain. Dimana kemampuan ini diarahkan pada pikiran dan perasaan (Makmun Mubayidh, 2006).⁴⁴

Menurut Gardner keragaman kecerdasan terus berkembang, Gardner menyebut kecerdasan emosi sebagai kecerdasan pribadi yang terdiri dari kecerdasan antar pribadi dan kecerdasan intra pribadi. Kecerdasan antar pribadi merupakan kemampuan untuk memahami orang lain, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja bahu membahu dengan orang lain. Tenaga-tenaga penjualan, politisi, guru, dokter, perawat dan pemimpin yang sukses merupakan orang-orang yang mempunyai tingkat kecerdasan antar pribadi yang sangat tinggi.

Kecerdasan intra pribadi adalah kemampuan yang korelatif, tetapi terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta kemampuan untuk menggunakan model tadi sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif. Inti kecerdasan pribadi menurut Gardner merupakan kemampuan untuk membedakan dan menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi dan hasrat orang lain.

Dari Uraian Peter Salovey dan John Mayer, selanjutnya Daniel Goleman mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan dalam mengenali perasaan-perasaan diri sendiri dan orang lain, dalam memotivasi diri sendiri dan

⁴⁴<http://www.banyumaskab.go.id/berita-374-kecerdasan-emosional-untuk-meningkatkan-hasil-belajar-peserta-diklat.html>

mengelola emosi diri sendiri dengan baik maupun dalam melakukan hubungan sosial. Ahli lain yaitu J. Dann mengartikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan dalam menggunakan emosi-emosi seseorang yang membantumemecahkanmasalah-masalah dan menjalani kehidupan secara lebih efektif

Daniel Goleman telah memperkenalkan teori EQ ini dalam bukunya “*Emotional Intelligence, Why It Can More Than IQ?*” yang terbit di tahun 1995 (Mangkunegara, 2005).⁴⁵

Kecerdasan emosional menurut Thordike yang dikutip Goleman (2002) adalah kemampuan untuk memahami dan mengatur orang lain untuk bertindak bijaksana dalam menjalin hubungan, meliputi kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan interprersonal adalah kecerdasan untuk memahami orang lain, sedangkan kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan mengelola diri sendiri (Mangkunegara, 2005).⁴⁶

Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang seringdisebut EQ sebagai: “himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.”Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat.Untuk itu

⁴⁵Mangkunegara, Anwar Prabu. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung : Refika CiptaMangkunegara,2005.

⁴⁶Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. Evaluasi Kinerja SDM, Bandung : Refika CiptaMangkunegara

peranan lingkungan terutama orang tua pada masa kanak-kanak sangat mempengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional. Keterampilan EQ bukanlah lawan keterampilan IQ atau keterampilan kognitif, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun di dunia nyata. Selain itu, EQ tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan.

Menurut Goleman (2002), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Menurut Davies dan rekan-rekannya, bahwa **kecerdasan emosional** adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan dirinya sendiri dan orang lain, dan menggunakan informasi tersebut untuk menuntun proses berpikir serta perilaku seseorang. Adapun Eko Maulana Ali Suroso (2004:127) mengatakan, bahwa **kecerdasan emosional** adalah sebagai serangkaian kecakapan untuk memahami bahwa pengendalian **emosi** dapat melapangkan jalan untuk memecahkan persoalan yang dihadapi.

Kecerdasan emosi merupakan kapasitas manusiawi yang dimiliki oleh seseorang dan sangat berguna untuk menghadapi, memperkuat diri, atau mengubah

kondisi kehidupan yang tidak menyenangkan menjadi suatu hal yang wajar untuk diatasi. **Kecerdasanemosional** mencakup pengendalian diri, semangat dan ketekunan, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, dan empati pada perasaan orang lain. Orang yang cerdas **emosinya**, akan menampakkan kematangan dalam pribadinya serta kondisi **emosionalnya** dalam keadaan terkontrol. **Kecerdasanemosional** merupakan daya dorong yang memotivasi kita untuk mencari manfaat dan potensi, dan mengaktifkan aspirasi nilai-nilai kita yang paling dalam “inner beauty”, mengubahnya dari apa yang dipikirkan menjadi apa yang kita jalani.⁴⁷

Jadi, Berdasarkan uraian berbagai pendapat para ahli tentang kecerdasan Emosional peneliti menyimpulkan bahwa **kecerdasanemosional** adalah gabungan dari semua **emosional** dan kemampuan sosial untuk menghadapi seluruh aspek kehidupan manusia. Kemampuan **emosional** meliputi, sadar akan kemampuan **emosi** diri sendiri, kemampuan mengelola **emosi**, kemampuan memotivasi diri, kemampuan menyatakan perasaan orang lain, dan pandai menjalin hubungan dengan orang lain. Kemampuan ini, merupakan kemampuan yang unik yang terdapat di dalam diri seseorang, karenanya hal ini merupakan sesuatu yang sangat penting dalam kemampuan psikologi seseorang.

5. Dimensi Kompetensi Kecerdasan Emosional

Dalam menelaah kompetensi seseorang yang didasarkan pada tingkat

⁴⁷Eko Maulana Ali Suroso, Kepemimpinan Integratif Berbasis ESQ, (Jakarta: Bars Media Komunikasi, 2004)

kecerdasanemosional, maka dapat dikelompokkan ke dalam empat dimensi :

a. Kesadaran diri sendiri

Kemampuan seseorang sangat tergantung kepada kesadaran dirinya sendiri, juga sangat tergantung kepada pengendalian **emosionalnya**. Apabila seseorang dapat mengendalikan **emosinya** dengan sebaik-baiknya, memanfaatkan mekanisme berpikir yang tersistem dan kontruksi dalam otaknya, maka orang tersebut akan mampu mengendalikan **emosinya** sendiri dan menilai kapasitas dirinya sendiri. Orang dengan kesadaran diri yang tinggi, akan memahami betul tentang impian, tujuan, dan nilai yang melandasi perilaku hidupnya.

Apabila seseorang telah mengetahui akan dirinya sendiri, maka akan muncul pada dirinya kesadaran akan **emosinya** sendiri, penilaian terhadap dirinya secara akurat, dan percaya akan dirinya sendiri.

b. Pengelolaan diri sendiri

Seseorang, sebelum mengetahui atau menguasai orang lain, ia harus terlebih dahulu mampu memimpin atau menguasai dirinya sendiri. Orang tersebut harus tahu tingkat **emosional**, keunggulan, dan kelemahan dirinya sendiri. Apabila tingkat **emosional** tidak disadari, maka orang tersebut akan selalu bertindak mengikuti dinamika **emosinya**. Manakala kebetulan resonansi yang dipancarkan dari amygdale-nya, maka gelombang positif yang dapat ditangkap oleh orang lain secara efektif, dan komunikasi pun dapat berjalan dengan baik. Tetapi manakala yang terpancar dari amygdale-nya disonansi,

maka yang dapat ditangkap oleh orang lain hanyalah kemarahan dan **emosional** yang tak terkendali, akhirnya komunikasi tidak berjalan dengan baik.

Untuk menciptakan tingkat kompetensi pengelolaan diri sendiri yang tinggi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu pengontrolan terhadap diri sendiri, transparansi, penyesuaian diri, pencapaian prestasi, inisiatif, dan optimistis.

c. Kesadaran sosial

Sebagai makhluk sosial, kita harus dan selalu berhubungan dan bergesekan dengan orang lain, baik dalam lingkungan keluarga maupun lingkungan masyarakat, karena kita tidak akan dapat hidup sendiri tanpa orang lain. Oleh karena itu, semua orang harus memiliki kesadaran sosial, dan apabila seseorang telah mempunyai kesadaran sosial, maka dalam dirinya akan muncul empati, kesadaran, dan pelayanan.

d. Manajemen hubungan sosial

Apabila seseorang telah memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengendalikan secara efektif **emosionalnya**, manage dirinya sendiri, dan memiliki kesadaran sosial yang tinggi, maka perlu satu langkah lagi, yaitu bagaimana manage hubungan sosial yang telah berhasil dibangun agar dapat bertahan bahkan berkembang lebih baik lagi. Hal ini, yang disebut sebagai manajemen hubungan sosial. Jadi, manajemen hubungan sosial merupakan muara dari derajat kompetensi **emosional** dan intelegensi.

Dalam rangka memmanage hubungan sosial tersebut, seseorang harus memiliki kemampuan sebagai inspirator, mempengaruhi orang lain, membangun kapasitas, katalisator perubahan, kemampuan memmanage konflik, dan mendorong kerjasama yang baik dengan orang lain atau masyarakat.

6. Tindakan-Tindakan Kecerdasan Emosional

Tindakan-tindakan yang mencerminkan kecerdasan emosional adalah sbb:

a. Mendengarkan dan berbicara

Sebuah akun atas nama Bran Bain menulis bahwa orang dengan Kecerdasan Emosional tinggi akan cepat dalam mendengarkan dan lambat dalam berbicara. Hal ini menunjukkan kesadaran dalam percakapan dengan orang lain.

b. Berhati-hati

Akun lainnya, Paul Denlinger, menjelaskan kadang memiliki kecerdasan emosional berarti ia berhati-hati dalam bertindak. "Contoh terbaik dari kecerdasan emosional adalah tetap diam ketika situasinya tidak memungkinkan, tetap melihat, mengamati, dan mendengarkan yang lainnya," tulisnya.

b. Mengelola emosi

Akanksha Ujjawal berpendapat bahwa kendali diri adalah indikator seseorang dengan Kecerdasan Emosional yang tinggi.

"Mereka sangat baik dalam mengelola emosi mereka sebelum kehilangan diri dan meledak seperti gunung berapi. Mereka mengerti emosi manusia sangatlah kuat dan tidak dapat diabaikan. Dan mereka menangani hal itu sangat cepat," tulisnya.

d. Selera humor

Rasa humor yang terkendali adalah aspek penting yang dimiliki seseorang dengan Kecerdasan Emosional yang tinggi, menurut Venkatesh Rao. Ia berpendapat bahwa orang yang mengubah segala sesuatu menjadi bahan lelucon dan orang tidak tertawa karenanya, memiliki kerendahan Kecerdasan Emosional yang sangat serius. "Kadang hal ini terjadi pada komedian di kehidupan asli mereka," katanya.

e. Umpan balik

Sedangkan Hans Jacobsen menilai bahwa menerima umpan balik dapat menjadi sinyal kualitas dari kapasitas emosional seseorang. "Jelaskan kepada orang-orang bahwa Anda terbuka untuk sebuah tanggapan, dan Anda pun menginginkan tanggapan, dan mereka dengan Kecerdasan Emosional tinggi mendengarkan dengan penuh perhatian," kata Jacobsen. Orang dengan Kecerdasan Emosional tinggi menurut Jacobsen akan berusaha membuat orang lain mengetahui mereka mendengarkan.

7. Faktor-Faktor Kecerdasan Emosional

Menurut Goleman terdapat dua **faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional**, yaitu: **Faktor internal**, yakni faktor yang timbul dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang. Otak emosional dipengaruhi oleh amygdala, neokorteks, sistem limbik, lobus prefrontal dan hal-hal yang berada pada otak emosional, dan **Faktor Eksternal** yakni faktor yang datang dari luar individu dan mempengaruhi atau mengubah sikap pengaruh luar yang bersifat individu dapat secara perorangan, secara kelompok, antara individu dipengaruhi kelompok atau sebaliknya, juga dapat bersifat tidak langsung yaitu melalui perantara misalnya media massa baik cetak maupun elektronik serta informasi yang canggih lewat jasa satelit.

Sedangkan menurut Agustian (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi **kecerdasan emosional ada tiga**, yaitu: faktor psikologis, faktor pelatihan emosi dan faktor pendidikan

a. Faktor psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu. Faktor internal ini akan membantu individu dalam mengelola, mengontrol, mengendalikan dan mengkoordinasikan keadaan emosi agar termanifestasi dalam perilaku secara efektif. Menurut Goleman (2007) kecerdasan emosi erat kaitannya dengan keadaan otak emosional. Bagian otak yang mengurus emosi adalah sistem limbik. Sistem limbik terletak jauh dalam hemisfer otak besar dan terutama bertanggung jawab atas pengaturan emosi dan

impuls. Peningkatan kecerdasan emosi secara fisiologis dapat dilakukan dengan puasa. Puasa tidak hanya mengendalikan dorongan fisiologis manusia, namun juga mampu mengendalikan kekuasaan impuls emosi. Puasa yang dimaksud salah satunya yaitu puasa sunah Senin Kamis.

b. Faktor pelatihan emosi

Kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang akan menciptakan kebiasaan, dan kebiasaan rutin tersebut akan menghasilkan pengalaman yang berujung pada pembentukan nilai (value). Reaksi emosional apabila diulang-ulang pun akan berkembang menjadi suatu kebiasaan. Pengendalian diri tidak muncul begitu saja tanpa dilatih. Melalui puasa sunah Senin Kamis, dorongan, keinginan, maupun reaksi emosional yang negatif dilatih agar tidak dilampiaskan begitu saja sehingga mampu menjaga tujuan dari puasa itu sendiri. Kejernihan hati yang terbentuk melalui puasa sunah Senin Kamis akan menghadirkan suara hati yang jernih sebagai landasan penting bagi pembangunan kecerdasan emosi.

c. Faktor pendidikan

Pendidikan dapat menjadi salah satu sarana belajar individu untuk mengembangkan kecerdasan emosi. Individu mulai dikenalkan dengan berbagai bentuk emosi dan bagaimana mengelolanya melalui pendidikan. Pendidikan tidak hanya berlangsung di sekolah, tetapi juga di lingkungan keluarga dan masyarakat. Sistem pendidikan di sekolah tidak boleh hanya menekankan pada kecerdasan akademik saja, memisahkan kehidupan

dunia dan akhirat, serta menjadikan ajaran agama sebagai ritual saja. Pelaksanaan puasa sunah Senin Kamis yang berulang-ulang dapat membentuk pengalaman keagamaan yang memunculkan kecerdasan emosi. Puasa sunah Senin Kamis mampu mendidik individu untuk memiliki kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, kepercayaan, penguasaan diri atau sinergi, sebagai bagian dari pondasi kecerdasan emosi.⁴⁸

8. Unsur-Unsur Kecerdasan Emosional

Goleman berpendapat ada dua macam kerangka kerja kecakapan emosi yaitu kecakapan pribadi dan kecakapan sosial. Masing-masing dari kecakapan tersebut memiliki ciri-ciri tertentu yang digabung menjadi lima ciri.

Adapun kelima ciri-ciri tersebut, menurut Goleman dalam bukunya yang berjudul *Kecerdasan Emosional* (2002:63), disimpulkan bahwa 5 ciri-ciri seseorang yang mempunyai kecerdasan emosi menurut teori Goleman dapat ditabelkan berikut ini:

Tabel 2.1 Lima wilayah ciri-ciri Kecerdasan Emosional

5 Wilayah kecerdasan Pribadi dalam bentuk kecerdasan Emosional	
1.	Kesadaran Diri
2.	Pengaturan Diri
3.	Motivasi Diri
4.	Empati Diri

⁴⁸Agustian, Ary Ginanjar.. *Rahasia sukses membangun kecerdasan emosi dan spiritual: the ESQ way* 165, (Jakarta: ARGA, 2007)

5.	Keterampilan Sosial
----	---------------------

a. Kesadaran Diri

Para ahli psikologi menggunakan metakognisi untuk menyebutkan proses berfikir untuk menyebut kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Adapun Goleman lebih menyukai istilah kesadaran diri untuk menyebut dua kesadaran di atas (Goleman,2002:63).⁴⁹

Kesadaran diri menurut Goleman bukanlah perhatian yang larut ke dalam emosi akan tetapi lebih merupakan modus netral yang mempertahankan refleksi diri di tengah badai emosi (Goleman,2002:64).⁵⁰ Hal ini juga dikenal dengan istilah “*Stemming dasar*” atau nada dasar alam perasaan, yang lebih kurang menetap. (Winkel, 2004:208).⁵¹

Menurut Goleman (2002:428), dalam bukunya kecerdasan emosi untuk meraih puncak prestasi. Kesadaran diri tidak terbatas pada mengamati diri dan mengenali perasaan akan tetapi juga menghimpun kosa kata untuk perasaan dan mengetahui hubungan antara pikiran, perasaan, dan reaksi.⁵²

Lebih lanjut Goleman (2002:95) mengatakan bahwa kesadaran seseorang terhadap titik lemah serta kemampuan pribadi seseorang juga merupakan bagian

⁴⁹Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence* (terjemahan). (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002) h 63

⁵⁰Goleman, Daniel. *Emotional* h 63

⁵¹Winkel. *sikologi Belajar*. (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka, 2004)

⁵²Goleman, Daniel. *Emotional* h 428

dari kesadaran diri. Adapun ciri orang yang mampu mengukur diri secara akurat adalah:

- 1) Sadar tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya.
- 2) Menyempatkan diri untuk merenung, belajar dari pengalaman.
- 3) Terbuka terhadap umpan balik yang tulus, bersedia menerima perspektif baru mau terus belajar dan mengembangkan diri sendiri.
- 4). Mampu menunjukkan rasa humor dan bersedia memandang diri sendiri dengan perspektif yang luas dengan pandai menangani kesedihan (Goleman, 2002:97).⁵³

Kesadaran diri memang penting apabila seseorang ceroboh, tidak memperhatikan dirinya secara akurat, maka hal itu akan merugikan dirinya dan berdampak negatif bagi orang lain. Oleh sebab itu, manusia harus pandai-pandai mencari tahu siapa dirinya. Kesadaran diri juga tidak lepas dari rasa percaya diri. Percaya diri memberikan asuransi mutlak untuk terus maju. Walaupun demikian, percaya diri bukan berarti nekad. Menurut Goleman (2002:110-111), rasa percaya diri erat kaitannya dengan “efektivitas diri”, penilaian positif tentang kemampuan kerja diri sendiri. Efektivitas diri cenderung pada keyakinan seseorang mengenai apa yang ia kerjakan dengan menggunakan keterampilan yang ia miliki.⁵⁴

⁵³Goleman, Daniel. *Emotional* h 97

⁵⁴Goleman, Daniel. *Emotional* h 110 - 111

Percaya diri memberi kekuatan untuk membuat keputusan yang sulit atau menjalankan tindakan yang diyakini kebenarannya. Tidak adanya percaya diri dapat menjadikan rasa putus asa, rasa tidak berdaya, dan meningkatnya keraguan pada diri sendiri. Adapun ciri dari orang yang memiliki rasa percaya diri adalah:

- 1) Berani tampil dengan keyakinan diri, berani menyatakan keberadaannya.
- 2) Berani menyuarakan pandangan yang tidak populer dan bersedia berkorban demi kebenaran.
- 3) Tegas, mampu membuat keputusan yang baik kendati dalam keadaan tidak pasti dan tertekan (Goleman, 2002:107).⁵⁵

Adanya kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi pemahaman diri. Adapun ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya membuat manusia berada dalam kekuasaan perasaan. Orang yang memiliki keyakinan yang lebih baik tentang perasaannya adalah pengendali yang handal bagi kehidupan mereka, karena mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan. Keputusan masalah pribadi maupun profesi. Kesadaran diri tidak lain adalah kemampuan untuk mengetahui keadaan internal. Kesadaran diri sangat penting dalam pembentukan konsep diri yang positif. Konsep diri adalah pandangan pribadi terhadap diri sendiri, yang mencakup tiga aspek yaitu :

⁵⁵Goleman, Daniel. *Emotional* h 107

- 1) Kesadaran emosi, yaitu tahu tentang bagaimana pengaruhnya emosi terhadap kinerja, dan kemampuan menggunakan nilai-nilai untuk memandu pembuatan keputusan.
- 2) Penilaian diri secara akurat, yaitu perasaan yang tulus tentang kekuatan-kekuatan dan batas-batas pribadi, visi yang jelas tentang mana yang perlu diperbaiki, dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman orang lain.
- 3) Percaya diri yaitu keyakinan tentang harga diri dan kemampuan diri.

Menurut dasar inilah maka bagi seorang siswa-siswi SMK yang nantinya akan menjadi calon *drafter* diharapkan mempunyai sikap kesadaran diri yang kuat, agar nantinya dapat menunjang kehidupan dari para siswa-siswi dalam lingkungan pekerjaannya maupun dilingkungan masyarakat. Rasa percaya diri yang tinggi, dan dapat mengetahui apa yang menjadi kelebihan dan kelemahan dari siswa itu sendiri dapat menjadi acuan untuk seorang siswa dalam melaksanakan KBM MPL-TL agar cara belajar mereka dapat lebih maksimal. Peserta didik akan mengetahui cara mengatasi kelemahan dan kelebihan mereka dalam KBM MPL-TL.

b. Pengaturan Diri

Menurut Goleman dalam bukunya Kecerdasan Emosional pengaturan diri adalah pengelolaan impuls dan perasaan yang menekan. Dalam kata Yunani kuno, kemampuan ini disebut *sophrosyne*, “hati-hati dan cerdas dalam mengatur kehidupan, keseimbangan, dan kebijaksanaan yang terkendali”

sebagaimana yang diterjemahkan oleh Page Dubois, seorang pakar bahasa Yunani. Lebih lanjut Menurut Goleman, lima kemampuan pengaturan diri yang umumnya dimiliki oleh *star performer* adalah pengendalian diri, dapat dipercaya, kehati-hatian, adaptabilitas, dan inovasi (Goleman, 2002:77).⁵⁶

1) Pengendalian Diri

Pengendalian diri adalah mengelola dan menjaga agar emosi dan impuls yang merusak tetap terkendali. Orang-orang yang memiliki kecakapan pengendalian diri ini adalah sebagai berikut :

- a) Mengelola dengan baik perasaan-perasaan impulsif dan emosi-emosi yang menekan.
- b) Tetap teguh, berpikir positif, dan tidak goyah bahkan dalam situasi yang paling berat.
- c) Berpikir dengan jernih dan tetap terfokus kendali dalam tekanan

(Goleman, 2002:130-131).⁵⁷

2) Dapat dipercaya dan kehati-hatian yaitu memelihara norma kejujuran dan integritas. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Bertindak menurut etika dan tidak pernah mempermalukan orang.
- b) Membangun kepercayaan lewat keandalan diri dan otentisitas.
- c) Mengakui kesalahan sendiri dan berani menegur perbuatan tidak etis orang lain.

⁵⁶Goleman, Daniel. *Emotional* h 77

⁵⁷Goleman, Daniel. *Emotional* h 130 - 131

d) Berpegang kepada prinsip secara teguh bahkan bila akibatnya adalah menjadi tidak disukai (Goleman, 2002:142-144).⁵⁸

3)Kehati-hatian, yaitu dapat diandalkan dan bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Memenuhi komitmen dan mematuhi janji.
- b) Bertanggung jawab sendiri untuk memperjuangkan tujuan mereka.
- c) Terorganisasi dan cermat dalam bekerja.

4) Adaptabilitas

Adaptabilitas yaitu keluwesan dalam menanggapi perubahan dan tantangan. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Terampil menangani beragamnya kebutuhan, bergesernya prioritas, dan pesatnya perubahan.
- b) Siap mengubah tanggapan dan taktik untuk menyesuaikan diri dengan keadaan.
- c) Luwes dalam memandang situasi (Goleman, 2002:151).⁵⁹

Adaptabilitas menurut keluwesan dalam mempertimbangkan bermacam-macam perspektif untuk suatu situasi pada gilirannya. Keluwesan ini tergantung pada ketangguhan emosi atau kemampuan untuk tetap merasa nyaman dalam ambiguitas dan tetap tenang dalam menghadapi sesuatu yang tidak terduga. Orang yang kemampuannya kurang dalam menyesuaikan diri

⁵⁸Goleman, Daniel. *Emotional* h 142 - 144

⁵⁹Goleman, Daniel. *Emotional* h 151

akan dihantui ketakutan, kecemasan, ketidaknyamanan yang mendalam akibat perubahan. Adapun berubahnya realitas merupakan bagian dari kehidupan yang tidak terelakkan, terutama dalam dunia bisnis. Kecakapan lain yang mendukung adaptabilitas adalah rasa percaya diri, khususnya kepastian yang memungkinkan seseorang dengan cepat mengatur tanggapan yang sesuai, dan melepaskan apa saja tanpa pertimbangan terlalu banyak. Adapun kecakapan lain yang berhubungan dengan adaptabilitas adalah inovasi (Goleman, 2002:157-158).⁶⁰

5) Inovasi yaitu bersikap terbuka terhadap gagasan-gagasan dan pendekatan-pendekatan baru, serta informasi terkini. Orang dengan kecakapan ini :

- a) Selalu mencari gagasan baru dari berbagai sumber.
- b) Mendahulukan solusi-solusi yang orisinal pemecahan masalah.
- c) Menciptakan gagasan-gagasan baru.
- d) Berani mengubah wawasan dan mengambil resiko akibat pemikiran baru mereka (Goleman, 2002:151).⁶¹

Tindakan inovatif memerlukan unsur kognitif dan emosi. Bisa mempunyai wawasan kreatif merupakan unsur kognitif. Adapun untuk merasakannya memerlukan kecakapan emosi, seperti percaya diri dan ketekunan.

Berkaitan dengan adanya unsur emosi dalam proses inovasi, Goleman menambahkan bahwa landasan emosi seorang inovator adalah senang

⁶⁰Goleman, Daniel. *Emotional* h 157 - 158

⁶¹Goleman, Daniel. *Emotional* h 151

menikmati orisinalitas. Pada saat orang lain sibuk bergelut dengan hal-hal remeh, dan merasa ketakutan yang luar biasa terhadap resiko gagasan barunya, seorang inovator dapat dengan cepat mengidentifikasi isu-isu penting dan menyederhanakan masalah yang semula tampak sangat rumit (Goleman, 2002:150).⁶²

Secara sederhana, Goleman membagi tahapan penting dalam inovasi ini. Dalam dua tahapan pertama inisiasi yaitu munculnya gagasan cemerlang. Kedua, implementasi yaitu mewujudkan gagasan tersebut (Goleman, 2002:165).⁶³ Hasil refleksi ini juga bisa menjadi aspek kognitif dalam pembentukan sikap dan membuat sikap semakin tertanam dalam batin siswa. (Winkel,S.J.,WS: 2004:212).⁶⁴

Dengan seorang siswa memiliki sikap pengaturan diri yang baik, maka akan muncul sikap baik yang penting dibutuhkan seorang manusia yaitu sebuah kejujuran dan membangun kehidupan yang gagal agar menjadi baik kembali, sikap seperti itulah yang sekarang telah luntur dan kewajiban untuk seorang generasi bangsa yaitu membangun kembali dan membudayakan sikap seperti itu untuk dirinya sendiri dan misinya untuk membiasakan sikap jujur dan bangkit kembali kepada generasi selanjutnya. Sikap jujur dan bangkit juga sangat diperlukan dalam proses pembelajaran KBM, karena dengan bersikap

⁶²Goleman, Daniel. *Emotional* h 150

⁶³Goleman, Daniel. *Emotional* h 165

⁶⁴Winkel. Psikologi Belajar. (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka, 2004) h 212

mengatur diri untuk menjadi lebih baik maka secara langsung kehidupan seorang siswa akan menjadi lebih baik untuk perkembangan pendidikannya ataupun nantinya untuk mereka dilingkungan pekerjaan yang mana manusia jujur dan dapat mengatasi masalah-masalah dengan sikap bangkit kembali akan lebih disukai dilingkungan pekerjaan.

c. Motivasi

Motivasi yaitu menggunakan hasrat yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran, membantu untuk mengambil inisiatif untuk bertindak secara efektif, dan untuk bertahan menghadapi kegagalan atau frustrasi (Goleman, 2002:514).⁶⁵

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting yang berkaitan dengan memberi perhatian, memotivasi diri sendiri, menguasai diri sendiri, dan berkreasi.

Untuk menumbuhkan motivasi seseorang perlu adanya kondisi *flow* pada diri orang tersebut. *Flow* adalah keadaan lupa sekitar, lawan dari lamunan dan kekhawatiran, bukannya tenggelam dalam kesibukan yang tak tentu arah. Momen *flow* tidak lagi bermuatan ego. Orang yang dalam keadaan *flow* menampilkan penguasaan hebat terhadap apa yang mereka kerjakan, respon mereka sempurna senada dengan tuntutan yang selalu berubah dalam tugas itu, dan meskipun orang menampilkan puncak kinerja saat sedang *flow*,

⁶⁵Goleman, Daniel. *Emotional* h 514

mereka tidak lagi peduli pada bagaimana mereka bekerja, pada fikiran sukses atau gagal. Kenikmatan tindakan itu sendiri yang memotivasi mereka (Goleman, 2002:128).⁶⁶

Flow merupakan puncak kecerdasan emosional. Dalam *flow* emosi tidak hanya ditampung dan disalurkan, akan tetapi juga bersifat mendukung, memberi tenaga, dan selaras dengan tugas yang dihadapi. Terperangkap dalam kebosanan, depresi, atau kemeranaan kecemasan menghalangi tercapainya keadaan *flow*.

Menurut Goleman (2002:128-129), salah satu cara untuk mencapai *flow* adalah dengan sengaja memusatkan perhatian sepenuhnya pada tugas yang sedang dihadapi. Keadaan konsentrasi tinggi merupakan inti dari kinerja yang *flow*.

Flow merupakan keadaan yang bebas dari gangguan emosional, jauh dari paksaan, perasaan penuh motivasi yang ditimbulkan oleh *ekstase* ringan. *Ekstase* itu tampaknya merupakan hasil samping dari fokus perhatian yang merupakan hasil prasyarat keadaan *flow*.

Mengamati seseorang yang dalam keadaan *flow* memberi kesan bahwa yang sulit itu mudah, puncak performa tampak alamiah dan lumrah. Ketika dalam keadaan *flow* otak berada pada keadaan “dingin”.⁶⁷

⁶⁶Goleman, Daniel. *Emotional* h 128

⁶⁷Goleman, Daniel. *Emotional* h 128 - 129

Adapun selain itu yang berkaitan dengan motivasi adalah optimisme. Optimisme seperti harapan berarti memiliki pengharapan yang kuat bahwa secara umum, segala sesuatu dalam kehidupan akan sukses kendati ditimpa kemunduran dan frustrasi. Dari titik pandang kecerdasan emosional, optimisme merupakan sikap yang menyangga orang agar jangan sampai jatuh dalam kemasabodohan, keputusan atau depresi bila dihadap kesulitan, karena optimisme membawa keberuntungan dalam kehidupan asalkan optimisme itu realistis. Karena optimisme yang naif membawa malapetaka (Goleman, 2002:123).⁶⁸

Orang yang optimis memandang kemunduran sebagai akibat sejumlah faktor yang bisa diubah, bukan kelemahan atau kekurangan pada diri sendiri. Berbeda dengan orang pesimis yang memandang kegagalan sebagai penegasan atas sejumlah kekurangan fatal dalam diri sendiri yang tidak dapat diubah. Menurut Goleman (2002:196), ciri-ciri dari orang yang memiliki kecakapan optimis adalah sebagai berikut:

- 1) Tekun dalam mengejar sasaran kendati banyak halangan dan kegagalan.
- 2) Bekerja dengan harapan untuk sukses bukannya takut gagal.

⁶⁸Goleman, Daniel. *Emotional* h 123

3) Memandang kegagalan atau kemunduran sebagai situasi yang dapat dikendalikan ketimbang sebagai kekurangan pribadi (Goleman, 2002:196).⁶⁹

Kerabat dekat optimisme adalah harapan. Harapan yaitu mengetahui langkah-langkah yang diperlukan untuk meraih sasaran dan memiliki semangat serta energi untuk menyelesaikan tingkah-tingkah tersebut, harapan merupakan daya pemotivasi utama, maka ketidakhadirannya membuat orang tak berdaya. Pada dasarnya ada empat kemampuan motivasi yang harus dimiliki. (Goleman, 2002:181-182)⁷⁰, yaitu:

1) Dorongan prestasi yaitu dorongan untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Berorientasi pada hasil, dengan semangat juang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar.
- b) Menciptakan sasaran yang menantang dan berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
- c) Mencari informasi sebanyak-banyaknya guna mengurangi ketidakpastian dan mencari cara yang lebih baik.
- d) Terus belajar untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik

⁶⁹Goleman, Daniel. *Emotional* h 196

⁷⁰Goleman, Daniel. *Emotional* h 181-182

2)Komitmen, yaitu menyelaraskan diri dengan sasaran kelompok atau lembaga. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Siap berkorban demi sasaran lembaga yang lebih penting.
- b) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.
- c) Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.
- d) Aktif mencari peluang guna memenuhi misi kelompok

3)Inisiatif (*initiative*), yaitu kesiapan untuk memanfaatkan kesempatan. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Siap memanfaatkan peluang.
- b) Mengejar sasaran lebih dari yang dipersyaratkan atau diharapkan dari mereka.
- c) Berani melanggar batas-batas dan aturan-aturan yang tidak prinsip bila perlu, agar tugas dapat dilaksanakan.
- d) Mengajak orang lain melakukan sesuatu yang tidak lazim dan bernuansa petualangan.

4) Optimisme, yaitu kegigihan dalam memperjuangkan sasaran kendati ada halangan dan kegagalan. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Tekun dalam mengejar sasaran kendati banyak halangan dan kegagalan.

- b) Bekerja dengan harapan untuk sukses bukannya takut gagal.
- c) Memandang kegagalan atau kemunduran sebagai situasi yang dapat dikendalikan ketimbang sebagai kekurangan pribadi (Goleman, 2002:181-196 & 214).

Atas dasar inilah motivasi akan terwujud, jika di khususkan pada peserta didik kemampuan pendidik juga berperan penting dengan cara mewujudkan usaha untuk meningkatkan motivasi siswa terutama dalam proses KBM dikelas.

d. Empati

Empati adalah memahami perasaan dan masalah orang lain dan berfikir dengan sudut pandang mereka, menghargai perbedaan perasaan orang mengenai berbagai hal (Goleman,2002:428).⁷¹ Menurut Goleman, kemampuan mengindra perasaan seseorang sebelum yang bersangkutan mengatakannya merupakan intisari empati. Orang sering mengungkapkan perasaan mereka lewat kata-kata, sebaliknya mereka memberi tahu orang lewat nada suara, ekspresi wajah, atau cara komunikasi *non-verbal* lainnya. Kemampuan memahami cara-cara komunikasi yang sementara ini dibangun di atas kecakapan-kecakapan yang lebih mendasar, khususnya kesadaran diri (*self awareness*) dan kendali diri (*self control*). Tanpa kemampuan mengindra perasaan individu atau menjaga perasaan itu tidak

⁷¹Goleman, Daniel. *Emotional* h 428

mbingungkan seseorang, manusia tidak akan peka terhadap perasaan orang lain (PAM Galbraith,2005:24-25).⁷²

Empati menekankan pentingnya mengindra perasaan dari perspektif orang lain sebagai dasar untuk membangun hubungan interpersonal yang sehat. Bila kesadaran diri terfokus pada pengenalan emosi sendiri, dalam empati perhatiannya diraihkan pada pengenalan emosi orang lain. Seseorang semakin mengetahui emosi sendiri, maka ia akan semakin terampil membaca emosi orang. Dengan demikian, empati dapat dipahami sebagai kemampuan mengindra perasaan dan perspektif orang lain.

Tingkat empati tiap individu berbeda-beda. Menurut Goleman, pada tingkat yang paling rendah, empati mempersyaratkan kemampuan membaca emosi orang lain, pada tataran yang lebih tinggi, empati mengharuskan seseorang mengindra sekaligus menanggapi kebutuhan atau perasaan seseorang yang tidak diungkapkan lewat kata-kata. Diantara yang paling tinggi, empati adalah menghayati masalah atau kebutuhan-kebutuhan yang tersirat di balik perasaan seseorang (Goleman, 2002:215).⁷³ Adapun kunci untuk memahami perasaan orang lain adalah mampu membaca pesan *non-verbal* seperti ekspresi wajah, gerak-gerik dan nada bicara. Hal ini terbukti dalam tes terhadap lebih dari tujuh ribu orang di Amerika Serikat serta delapan belas

⁷²Pam Galbraith dan Rachel C. Hoyer, 7 Kecerdasan Emosional Yang Dibutuhkan Anak Anda.(Batam: Gospel Press, 2005)

⁷³Goleman, Daniel. *Emotional* h 2015

negara lainnya. Dari hasil tes ini diketahui bahwa orang yang mampu membaca pesan orang lain dari isyarat *non-verbal* ternyata lebih pandai menyesuaikan diri secara emosional, lebih populer, lebih mudah bergaul, dan lebih peka dibandingkan dengan orang yang tidak mampu membaca isyarat *non-verbal* (Goleman, 2002:136).⁷⁴

Namun ada kalanya seseorang tidak memiliki kemampuan berempati, empati tidak ditemukan kepada orang yang melakukan kejahatan-kejahatan sadis. Suatu cacat psikologis yang ada umumnya ditemukan pada pemerkosa, pemerkosa anak-anak, dan para pelaku tindak kejahatan rumah tangga. Orang-orang ini tidak mampu berempati, ketidakmampuan untuk merasakan penderitaan korbannya memungkinkan mereka melontarkan kebohongan kepada diri mereka sendiri sebagai pembenaran atas kejahatannya. Hilangnya empati sewaktu orang-orang melakukan kejahatan pada korbannya hampir senantiasa merupakan bagian dari siklus emosional yang mempercepat tindakan kejahatannya (Goleman, 2002:149-150).⁷⁵ Selain itu, empati tidak ditemukan pada penderita *eleksitimia* (ketidakmampuan mengungkapkan emosi). Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan mereka untuk mengetahui apa yang sedang mereka rasakan. Selain bingung dengan perasaannya sendiri, penderita *eleksitimia* juga bingung apabila ada orang lain yang

⁷⁴Goleman, Daniel. *Emotional* h 136

⁷⁵Goleman, Daniel. *Emotional* h 149 - 150

mengungkapkan perasaan kepadanya. Secara emosional, penderita ini tuli nada, tidak bisa mendeteksi kata atau tindakan yang bersifat emosional.

Empati yang berlebihan dapat mendatangkan stres, kondisi ini disebut “*empathy distrust*”, stres akibat empati. Stres akibat empati ini sangat lazim terjadi bila seseorang merasakan kesusahan yang mendalam, karena seseorang sangat empati berhadapan dengan seseorang yang sedang dalam suasana hati negatif, dan kemampuan pengaturan dirinya tidak mampu untuk menenangkan stres akibat simpati mereka sendiri. Untuk menghindari stres ini, diperlukan suatu seni mengelola emosi, sehingga manusia tidak terbebani oleh rasa tertekan yang menular dari orang yang sedang dihadapi (Goleman,2002:230).⁷⁶ Menurut Goleman (2002:230-231)⁷⁷, ada lima kemampuan empati, yaitu :

- 1) Memahami orang lain, yaitu mengindra perasaan-perasaan orang lain, serta mewujudkan minat-minat aktif terhadap kepentingan-kepentingan mereka. Orang dengan kecakapan ini:
 - a) Memperhatikan isyarat-isyarat emosi dan mendengarkannya dengan baik.
 - b) Menunjukkan kepekaan dan pemahaman terhadap perspektif orang lain.

⁷⁶Goleman, Daniel. *Emotional* h 230

⁷⁷Goleman, Daniel. *Emotional* h 231

c) Membantu berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain.

2) Mengembangkan orang lain yaitu, mengindera kebutuhan orang lain untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan mereka. Orang lain dengan kecakapan ini:

a) Mengakui dan menghargai kekuatan, keberhasilan dan perkembangan orang lain.

b) Menawarkan umpan balik yang bermanfaat dan mengidentifikasi kebutuhan orang lain untuk berkembang.

c) Menjadi mentor, memberikan pelatihan pada waktu yang tepat, dan penugasan-penugasan yang menantang serta memaksa dikerahkannya keterampilan seseorang.

3) Orientasi pelayanan yaitu mengantisipasi, mengakui, dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Orang yang memiliki kecakapan ini:

a) Memenuhi kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan semua itu dengan pelayanan atau produksi yang tersedia.

b) Dengan senang hati menawarkan bantuan yang sesuai.

c) Mencari berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan.

d) Menghayati perspektif pelanggan, bertindak sebagai penasihat yang dipercaya.

4) Memanfaatkan keragaman yaitu menumbuhkan kesempatan (peluang) melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Hormat dan mau dengan orang-orang dari berbagai macam latar belakang.
- b) Memahami beragamnya pandangan dan peka terhadap perbedaan antar kelompok.
- c) Memandang keberagaman sebagai peluang menciptakan lingkungan yang memungkinkan semua orang sama-sama maju kendati berbeda-beda.
- d) Berani menentang sikap membeda-bedakan dan intoleransi.

5) Kesadaran politik yaitu mampu membaca kecenderungan sosial dan politik yang sedang berkembang. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Membaca dengan cermat hubungan kekuasaan yang paling tinggi
 - b) Mengenal dengan baik semua jaringan sosial yang penting.
 - c) Memahami kekuatan-kekuatan yang membentuk pandangan-pandangan serta tindakan-tindakan klien, pelanggan, atau pesaing.
 - d) Membaca dengan cermat realitas lembaga maupun realitas di luar
- (Goleman, 2002:219).⁷⁸

Disimpulkan bahwa sikap empati dalam kehidupan manusia sangat diperlukan, karena dengan sikap ini maka seseorang akan mampu membaca

⁷⁸Goleman, Daniel. *Emotional* h 219

kecenderungan sosial orang lain dan menimbulkan sikap terpuji untuk selalu mengetahui keadaan orang lain. Sikap dapat mengetahui keadaan orang lain tidak hanya diperlukan di lingkungan masyarakat dan lingkungan pekerjaan saja, melainkan penting juga dalam proses KBM. Dengan seorang siswa mempunyai sikap empati maka siswa akan lebih menghargai seorang teman, mempunyai sikap sosial yang tinggi dengan teman sebayanya, dengan sikap tersebut maka, kelemahan dan kelebihan seorang siswa tidak akan ada halangan atau kesulitan kalau ada teman yang peduli dengan dirinya atau sesamanya. Dampaknya proses belajar mengajar ataupun hubungan antar siswa akan menjadi lebih baik.

e. Keterampilan Sosial

Keterampilan sosial (*social skills*), adalah kemampuan untuk menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan untuk bekerjasama dalam tim.

Dalam memanifestasikan kemampuan ini dimulai dengan mengelola emosi sendiri yang pada akhirnya manusia harus mampu menangani emosi orang lain. Menurut Goleman, menangani emosi orang lain adalah seni yang mantap untuk menjalin hubungan, membutuhkan kematangan dua keterampilan emosional lain, yaitu manajemen diri dan empati. Dengan

landasan keduanya, keterampilan berhubungan dengan orang lain akan matang. Ini merupakan kecakapan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Tidak dimilikinya kecakapan ini akan membawa pada ketidakcakapan dalam dunia sosial atau berulangnya bencana antar pribadi. Sesungguhnya karena tidak dimilikinya keterampilan-keterampilan inilah yang menyebabkan orang-orang yang mempunyai nilai akademik yang tinggi gagal dalam membina hubungannya (Goleman,2002:158-159).⁷⁹

Dalam berhubungan dengan orang lain, manusia menularkan emosinya kepada orang lain atau sebaliknya semakin terampil seseorang secara sosial, semakin baik mengendalikan sinyal yang dikirimkan.

Kesadaran sosial juga didasarkan pada kemampuan perasaan sendiri, sehingga mampu menyetarakan dirinya terhadap bagaimana orang lain beraksi. Menurut Goleman, apabila kemampuan antar pribadi ini tidak diimbangi dengan kepekaan perasaan terhadap kebutuhan dan perasaan diri sendiri serta bagaimana cara memenuhinya, maka ia akan termasuk dalam golongan bunglon-bunglon sosial yang tidak peduli sama sekali bila harus berkata ini dan berbuat itu.

Secara lebih luas, Goleman menjelaskan bahwa keterampilan sosial, yang makna intinya adalah seni menangani emosi orang lain, merupakan dasar bagi beberapa kecakapan :

⁷⁹Goleman, Daniel. *Emotional* h 158 - 159

1) Pengaruh yaitu terampil menggunakan perangkat persuasi secara efektif.

Orang dengan kecakapan ini:

- a) Terampil dalam persuasi.
- b) Menyesuaikan prestasi untuk menarik hati pendengar.
- c) Menggunakan strategi yang rumit seperti memberi pengaruh tidak langsung untuk membangun konsensus dan dukungan.
- d) Memadukan dan menelaraskan peristiwa-peristiwa dramatis agar menghasilkan sesuatu yang efektif.

2) Komunikasi, yaitu mendengarkan serta terbuka dan mengirimkan pesan serta meyakinkan. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Efektif dalam memberi dan menerima, menyertakan isyarat emosi dalam pesan-pesan.
- b) Menghadapi masalah-masalah sulit tanpa ditunda.
- c) Mendengarkan dengan baik, berusaha untuk saling memahami, dan bersedia berbagi informasi secara utuh.
- d) Menggalakkan komunikasi terbuka dan tetap bersedia menerima kabar buruk sebagai kabar baik.

3) Manajemen konflik, yaitu merundingkan dan menyelesaikan ketidaksepakatan. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Menangani orang-orang sulit dan situasi tegang dengan diplomasi dan taktik.

b) Mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, menyelesaikan perbedaan pendapat secara terbuka, dan membantu mendinginkan situasi.

c) Mengajukan debat dan diskusi secara terbuka.

d) Mengantar ke solusi menang-menang.

4) Kepemimpinan, yaitu mengilhami dan membimbing individu atau kelompok. Orang dengan kecakapan:

a) Mengartikulasikan (kata-kata jelas) dan membangkitkan semangat untuk meraih visi serta misi bersama.

b) Melangkah di depan untuk memimpin bila diperlukan, tidak peduli sedang di mana.

c) Memadu kinerja orang lain namun tetap memberikan tanggung jawab kepada mereka.

d) Memimpin kuat teladan.

5) Katalisator perubahan, yaitu mengawali atau mengelola perubahan. Orang dengan kecakapan ini:

a) Menyadari perlunya perubahan dan dihilangkannya hambatan.

b) Menantang status *quo* untuk mengatakan perlunya perubahan.

c) Menjadi pelopor perubahan dan mengajak orang lain ke dalam perjuangan itu.

d) Membuat model perubahan seperti yang diharapkan oleh orang lain.

6) Membangun hubungan, yaitu menumbuhkan hubungan yang bermanfaat.

Orang dengan kecakapan ini:

- a) Menumbuhkan dan memelihara jaringan tidak formal yang meluas.
- b) Mencari hubungan-hubungan yang saling menguntungkan.
- c) Membangun dan memelihara persahabatan pribadi di antara sesama mitra kerja.

7) Kolaborasi dan kooperasi, yaitu kerja sama dengan orang lain demi tujuan bersama.

- a) Menyeimbangkan pemusatan perhatian kepada tugas dengan perhatian kepada hubungan.
- b) Kolaborasi berbagai rencana, informasi, dan sumber daya.
- c) Mempromosikan iklim kerja sama yang bersahabat.
- d) Mendeteksi dan menumbuhkan peluang-peluang untuk kolaborasi.

8) Kemampuan tim, yaitu menciptakan sinergi kelompok dalam memperjuangkan tujuan bersama. Orang dengan kecakapan ini:

- a) Menjadi teladan dalam kualitas tim seperti memberikan perhatian, kesediaan membantu orang lain, dan kooperasi.
- b) Mendorong setiap anggota tim berpartisipasi secara aktif dan penuh antusiasme.
- c) Membangun identitas tim, semangat kebersamaan dan komitmen

(Goleman,2002:271-350).⁸⁰

Atas dasar inilah seorang siswa harus mempunyai sikap keterampilan sosial meskipun dalam kapasitas kecil, karena dengan manusia khususnya siswa SMK mempunyai sikap keterampilan sosial yang dikelola dengan baik maka tidak salah kalau nantinya peserta didik tersebut bisa menjadi seorang pemimpin atau seorang motivator untuk diri sendiri dan orang lain dilingkungan orang itu berada. Dalam konteks seorang siswa, akan menghasilkan seorang siswa yang mampu untuk menjadi pemimpin dikelasnya, pemimpin diskusi, pemimpin belajar, pemimpin diskusi dan yang paling penting pembahasan pendidikan karakter ini adalah dengan seorang siswa menjadi seorang yang sukses dengan mengelola kecerdasan emosionalnya sendiri, maka kecerdasan yang lain meliputi *IQ*, *ESQ* dan sebagainya akan selalu mengikuti dan menghasilkan generasi muda bangsa Indonesia yang sukses sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2015 serta UU No. 20 th 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Seluruh ciri-ciri manusia yang memiliki *EQ* tinggi sebagaimana dirumuskan Goleman (2002:50) merupakan ciri yang harus dimiliki oleh para *star performer*, tetapi juga dapat diterapkan pada segala aktivitas termasuk dalam berdakwah dalam tatanan agama. Dalam hal ini Goleman menyatakan bahwa aturan kerja ini telah berubah, manusia dinilai berdasarkan tolak ukur baru,

⁸⁰Goleman, Daniel. *Emotional* h 271 -1350

tidak hanya berdasarkan tingkat kepandaian, atau berdasarkan pelatihan dan pengalaman, tetapi juga berdasarkan sikap baik mengelola diri sendiri dan berhubungan dengan orang lain. Aturan hampir tidak berhubungan dengan yang dahulu dianggap penting saat menuntut ilmu. Kemampuan akademik hampir tidak berkaitan dengan standar ini. Alat ukur baru ini sudah dengan teknik yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas, namun berbeda dengan yang lama, alat ukur baru ini memusatkan perhatian pada kualitas pribadi. Hal ini dapat dilihat dengan adanya ciri-ciri *EQ* yang dikemukakan Goleman, seperti kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi dibandingkan dengan kecakapan sosial (empati dan keterampilan sosial).

Adanya ciri-ciri tersebut di atas, juga telah memperlihatkan hubungan antara kelima dimensi kecerdasan emosi dan dua puluh lima kecakapan emosi. Dan analisis skala yang ditetapkan Goleman tidak seorangpun yang sempurna melaksanakan mempunyai profil kekuatan dan batas-batas sendiri. Untuk itu yang harus dilakukan adalah bagaimana belajar untuk terus berbenah diri menjadi profil yang ideal.⁸¹

9. Cara Meningkatkan Kecerdasan Emosional

Norman Rosenthal, MD, bukunya yang berjudul “The Emotional Revolution”, menjelaskan cara untuk meningkatkan kecerdasan emosional, yaitu

- a. Coba rasakan dan pahami perasaan anda. Jika perasaan tidak nyaman, kita mungkin ingin menghindari karena mengganggu. Duduklah, setidaknya dua

⁸¹Goleman, Daniel. *Emotional* h 50

kali sehari dan bertanya, “Bagaimana perasaan saya?” mungkin memerlukan waktu sedikit untuk merasakannya. Tempatkan diri Anda di ruang yang nyaman dan terhindar dari gangguan luar.

- b. Jangan menilai atau mengubah perasaan Anda terlalu cepat. Cobalah untuk tidak mengabaikan perasaan Anda sebelum Anda memiliki kesempatan untuk memikirkannya. Emosi yang sehat sering naik dan turun dalam sebuah gelombang, meningkat hingga memuncak, dan menurun secara alami. Tujuannya adalah jangan memotong gelombang perasaan Anda sebelum sampai puncak.
- c. Lihat bila Anda menemukan hubungan antara perasaan Anda saat ini dengan perasaan yang sama di masa lalu. Ketika perasaan yang sulit muncul, tanyakan pada diri sendiri, “Kapan aku merasakan perasaan ini sebelumnya?” Melakukan cari ini dapat membantu Anda untuk menyadari bila emosi saat ini adalah cerminan dari situasi saat ini, atau kejadian di masa lalu Anda.
- d. Hubungkan perasaan Anda dengan pikiran Anda. Ketika Anda merasa ada sesuatu yang menyerang dengan luar biasa, coba untuk selalu bertanya, “Apa yang saya pikirkan tentang itu?” Sering kali, salah satu dari perasaan kita akan bertentangan dengan pikiran. Itu normal. Mendengarkan perasaan Anda adalah seperti mendengarkan semua saksi dalam kasus persidangan. Hanya dengan mengakui semua bukti, Anda akan dapat mencapai keputusan terbaik.

- e. Dengarkan tubuh Anda. Pusing di kepala saat bekerja mungkin merupakan petunjuk bahwa pekerjaan Anda adalah sumber stres. Sebuah detak jantung yang cepat ketika Anda akan menemui seorang gadis dan mengajaknya berkencan, mungkin merupakan petunjuk bahwa ini akan menjadi “sebuah hal yang nyata.” Dengarkan tubuh Anda dengan sensasi dan perasaan, bahwa sinyal mereka memungkinkan Anda untuk mendapatkan kekuatan nalar.
- f. Jika Anda tidak tahu bagaimana perasaan Anda, mintalah bantuan orang lain. Banyak orang jarang menyadari bahwa orang lain dapat menilai bagaimana perasaan kita. Mintalah seseorang yang kenal dengan Anda (dan yang Anda percaya) bagaimana mereka melihat perasaan Anda. Anda akan menemukan jawaban yang mengejutkan, baik dan mencerahkan.
- g. Masuk ke alam bawah sadar Anda. Bagaimana Anda lebih menyadari perasaan bawah sadar Anda? Coba asosiasi bebas. Dalam keadaan santai, biarkan pikiran Anda berkeliaran dengan bebas. Anda juga bisa melakukan analisis mimpi. Jauhkan notebook dan pena di sisi tempat tidur Anda dan mulai menuliskan impian Anda segera setelah Anda bangun. Berikan perhatian khusus pada mimpi yang terjadi berulang-ulang atau mimpi yang melibatkan kuatnya beban emosi.
- h. Tanyakan pada diri Anda: Apa yang saya rasakan saat ini. Mulailah dengan menilai besarnya kesejahteraan yang anda rasakan pada skala 0 dan 100 dan menuliskannya dalam buku harian. Jika perasaan Anda terlihat ekstrim pada

suatu hari, luangkan waktu satu atau dua menit untuk memikirkan hubungan antara pikiran dengan perasaan Anda.

- i. Tulislah pikiran dan perasaan Anda ketika sedang menurun. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa dengan menuliskan pikiran dan perasaan dapat sangat membantu mengenal emosi Anda. Sebuah latihan sederhana seperti ini dapat dilakukan beberapa jam per minggu.
- j. Tahu kapan waktu untuk kembali melihat keluar. Ada saatnya untuk berhenti melihat ke dalam diri Anda dan mengalihkan fokus Anda ke luar. Kecerdasan emosional tidak hanya melibatkan kemampuan untuk melihat ke dalam, tetapi juga untuk hadir di dunia sekitar Anda.

D. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan dalam penelitian.⁸²

Banyak faktor yang menentukan kinerja guru, diantaranya adalah kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional. Kemampuan manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah sebagai organisasi dalam mencapai tujuan sekolah. Ada tiga ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang berhubungan dengan kemampuan manajerial yaitu ketrampilan konseptual, ketrampilan personal, dan ketrampilan teknis. Ketrampilan konseptual bertumpu pada kemampuan kepala sekolah mengajukan ide, gagasan, dan konsep untuk memajukan sekolah. Proses penjabaran ide,

⁸² Edi Kusnadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Ramayan Press, 2005

gagasan, dan konsep menjadi suatu rencana kongkret. Adanya keterkaitan antara ketrampilan konseptual dengan kinerja terlihat dari ide dan gagasan dalam merumuskan tujuan pembelajaran dituangkan dalam bentuk rencana kongkret akan memudahkan guru untuk memahami, sehingga guru dapat mengaplikasikan dalam pembelajaran.

Selanjutnya ketrampilan yang berhubungan dengan kemampuan manajerial adalah ketrampilan personal. Ketrampilan personal pada prinsipnya adalah ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam berkomunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan guru. Komunikasi guru dan kepala sekolah adalah hal yang sangat penting. Tujuannya, setiap permasalahan yang dihadapi guru (khususnya dalam rangka meningkatkan kinerja) dapat diselesaikan dengan cepat. Selain itu, Komunikasi merupakan sarana utama bagi guru untuk menyampaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru, sehingga kepala sekolah dapat mengambil langkah yang cepat dalam menyelesaikan masalah tersebut. Pemecahan masalah yang diberikan kepala sekolah sudah tentu dapat menjadi faktor penentu meningkatkan kinerja guru.

Ketrampilan berikutnya adalah ketrampilan teknis. Aspek terpenting pada ketrampilan teknis adalah kepala sekolah harus memahami metode, prosedur, dan teknik bidang pendidikan. Implementasi ketrampilan teknis antara lain penyusunan program pembelajaran, evaluasi program pembelajaran dan tindak lanjutnya, serta administrasi sekolah. Penyusunan program pembelajaran merupakan unsur penilaian terhadap kinerja guru. Sebaliknya unsur

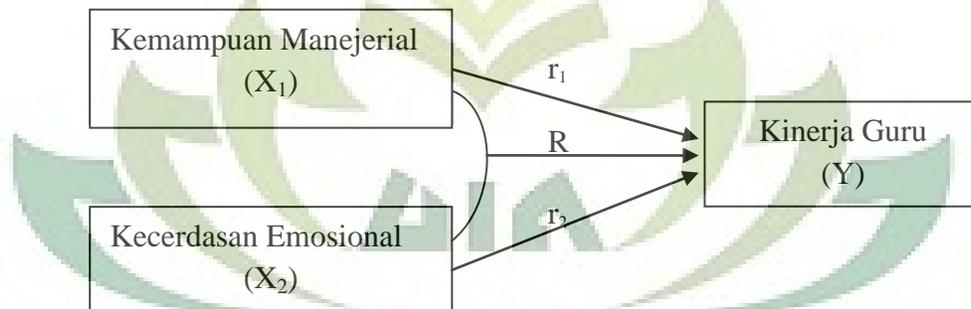
yang penting dalam kinerja guru adalah penyusunan rencana pembelajaran . Hal ini ternyata juga merupakan bagian dari ketrampilan teknis yang harus dimiliki kepala sekolah. Hal ini berarti secara langsung ketrampilan teknis kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru. Aspek lain ketrampilan teknis kepala sekolah yang menunjang kinerja guru adalah kemampuan evaluasi program dan tindak lanjutnya. Hal ini juga ternyata menjadi indikator kinerja guru. Jadi kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemampuan teknis.

Selain aspek kemampuan manajerial, yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah kecerdasan emosional. Pada prinsipnya kecerdasan emosional adalah kecerdasan untuk memahami orang lain. Pada konteks ini kecerdasan emosional merupakan kemampuan kepala sekolah memahami guru. Dengan kata lain, Adanya saling pengertian kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Kondisi ini sudah tentu akan membangun kebersamaan antara kepala sekolah dengan guru. Dampaknya setiap permasalahan yang timbul dapat diatasi, termasuk permasalahan yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Kepala sekolah yang memiliki tingkat kematangan emosional yang baik cenderung dapat menjalankan kepemimpinan dengan baik. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional ditandai adanya komunikasi yang setara dengan guru. Setiap pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan masukan dari guru. Dengan kata lain, tidak

ada batas komunikasi guru dengan kepala sekolah. Kondisi ini yang sudah tentu menunjang peningkatan kinerja guru.

Pada penelitian ini kerangka pikir menggambarkan bahwa kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh besar terhadap kinerja guru. Artinya kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional yang baik dapat meningkatkan kinerja guru. Gambaran tentang kerangka pikir penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan pengertian tersebut disimpulkan bahwa kerangka pikir merupakan suatu konsep yang memberikan hubungan antar variabel yang menggambarkan jawaban bersifat sementara terhadap masalah penelitian

E. Hipotesis

Menurut Good dan Scates (1954) menyatakan bahwa “Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati atau kondisi-kondisi yang

diamati dan digunakan untuk langkah-langkah penelitian selanjutnya.⁸³ Penelitian ini dilakukan pada seluruh populasi yaitu 44 Guru SMK Swadhipa 2 Natar .Oleh karena itu hipotesis yang dirumuskan adalah hipotesis penelitian.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Nol

- a. H_0 : Tidakada pengaruh yang positif kemampuan manajerial KepalaSekolah terhadap kinerja guru SMK Swadhipa 2 Natar Lampung Selatan
- b. H_0 : Tidak ada pengaruh yang positif kecerdasan emosional Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SMK Swadhipa 2 Natar Lampung Selatan
- c. H_0 : Tidak ada pengaruh yang positif kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah secara bersama terhadap kinerja guru SMKSwadhipa 2 Natar Lampung Selatan

b. Hipotesis Kerja

- a. H_a : Ada pengaruh yang positif kemampuan manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja guru SMK Swadhipa 2 Natar Lampung Selatan
- b. H_a : Ada pengaruh yang positif kecerdasan emosional KepalaSekolah terhadap kinerja guru SMK Swadhipa 2 Natar Lampung Selatan

⁸³Moh. Nazir, Ph,D, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009

- c. H_a : ada pengaruh yang positif kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional Kepala Sekolah secara bersama terhadap kinerja guru SMK Swadhipa 2 Natar Lampung Selatan

\

