

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

1. Pengertian Kemampuan Manajerial Kepala Madrasah

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* sinonim *to hand* berarti mengurus, *to control* (memeriksa), *to guide* berarti memimpin. Sedangkan secara terminologi manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.¹

"Management is an art and a science". Manajemen adalah sebuah seni dan pengetahuan. Manajemen dikatakan sebagai seni karena untuk melaksanakan pekerjaan perlu melalui orang-orang (*the art is gettings done through people*). Manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi. Sedangkan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) adalah sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan agar lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Hook dalam Iqbal Barlian manajemen berarti menyelesaikan masalah atau tugas organisasi melalui tangan orang lain atau melalui bawahan dari seorang manajer.²

Menurut Mary Parker Follet yang dikutip Nanang Fattah manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting thing done through people*).³ Hal senada juga diungkapkan Henry M. Bottinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan 3 unsur,

¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2013, hlm.1

² Iqbal Barlian, *Manajemen Berbasis sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*, Erlangga, Palembang, 2012, hlm. 32

³ Nanang Fattah, *Op. cit.*, hlm. 3

yaitu: pandangan, pengetahuan teknis dan komunikasi.⁴

Menurut Harold Kontz dan Cril O'Donnel yang dikutip Nur Zazin manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, yaitu manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain meliputi: perencanaan, penempatan, penggerakan, dan pengendalian.⁵ Menurut Oey Liang Lee yang dikutip Nur Zazin manajemen diartikan sebagai seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengontrolan atas *human and natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu.⁶ Dari definisi tersebut, manajemen berarti ilmu dan seni dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan daya lain dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengawasi, yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0296 Tahun 1996 Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah.⁷ Kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.⁸ Pengertian lain kepala sekolah dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang (guru) yang memimpin suatu sekolah, guru, sekolah.⁹ Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah berarti kemampuan kepala

⁴ *Ibid*, hlm. 3

⁵ Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2011, hlm. 27-28

⁶ *Ibid*, hlm. 28

⁷ Sutomo, *Manajemen Sekolah*, UPT MKK Universitas Negeri Semarang, Semarang, 2009, hlm. 97

⁸ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan; Dalam Upaya Peningkatan Profesi nalisme Tenaga Kependidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 145

⁹ Departemen P & K, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1998, hlm. 480

sekolah dalam menggunakan input-input manajemen dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yakni: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian untuk mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak selaku seorang manajer.

Manajer pendidikan Islam baik di dalam kapasitasnya sebagai kepala madrasah, kepala sekolah, ketua sekolah tinggi, direktor *ma'had*, maupun kiai pesantren, harus menyadari bahwa mereka adalah agen perubahan yang memiliki multi peran yaitu:¹⁰

- a. Sebagai *catalyst*, agen perubahan berperan untuk menyakinkan orang lain akan perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik.
- b. Sebagai *solution givers*, agen perubahan berperan untuk mengingatkan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan.
- c. Sebagai *process helpers*, agen perubahan berperan untuk membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan di antara pihak-pihak terkait.
- d. Sebagai *resources linkers*, agen perubahan berperan untuk menghubungkan dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan.

Oleh karena multi peran yang dimiliki itulah, manajer lembaga pendidikan Islam memiliki pengaruh yang paling besar terhadap perubahan yang dilancarkan, dibanding sekedar menjadi pendukung perubahan, apalagi menjadi obyek perubahan. Namun, dalam waktu yang bersamaan, manajer juga mengemban tanggungjawab yang paling besar dibanding orang lain di dalam lembaga pendidikan Islam yang dipimpinnya. Tanggungjawab paling besar memiliki resiko yang besar juga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik. Namun, jika amanah

¹⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang, 2007, hlm. 220

diemban dengan penuh tanggungjawab, maka akan ada manfaat dan maslahat yang besar pula.¹¹

2. Fungsi Kepala Madrasah

Depdiknas menyebutkan fungsi kepala sekolah dan aspek kerjanya secara lengkap sebagai berikut:¹²

Tabel. 2.1. Fungsi Kepala Sekolah

Fungsi Kepala Sekolah	Aspek Kerja
a. Kepala sekolah sebagai Pendidik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun program pembelajaran 2. Melaksanakan KBM 3. Melaksanakan evaluasi 4. Melaksanakan analisa hasil belajar 5. Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan 6. Menyusun program kerja 7. Melaksanakan tugas sehari-hari 8. Mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik 9. Mengikuti atau mendampingi lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga, mata pelajaran) 10. Mendorong staf untuk mengikuti pendidikan/ pelatihan tenaga administrasi teratur 11. Mendorong staf untuk mengikuti pertemuan sejawat/MGMP/MGP/MKKTUS 12. Mendorong staf untuk mengikuti seminar/ diskusi lokakarya, dll 13. Penyediaan bahan bacaan 14. Memperhatikan kenaikan pangkat 15. Memperhatikan pengusulan kenaikan jabatan melalui seleksi calon kepala sekolah, pengawas, kepala TU, dsb.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 221

¹² Ditjend. Dikdasmen, *Op. cit.*, hlm. 57-62

Fungsi Kepala Sekolah	Aspek Kerja
	16. Mengikuti pendidikan/pelatihan 17. Mengikuti pertemuan profesi/MKKS 18. Mengikuti seminar/lokakarya/diskusi 19. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui bahan bacaan 20. Mengikuti perkembangan IPTEK melalui media elektronik 21. Mempunyai jadwal mengajar minimal 6 jam per pelajaran per minggu 22. Membuat AMP, prota, prosem, SP, RP, dan aftar nilai siswa/ program layanan siswa 23. Memberikan alternatif strategi pembelajaran efektif
b. Kepala sekolah sebagai manajer	1. Memiliki program jangka panjang (8 tahun) akademik/non-akademik 2. Memiliki program jangka menengah (4 tahun) akademik/non-akademik 3. Memiliki program jangka pendek (1 tahun) akademik/non-akademik dan RAPBS 4. Mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik 5. Mempunyai susunan kepegawaian 6. Mempunyai susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan 7. Menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar keagamaan, dsb. 8. Memberikan arahan yang dinamis 9. Mengoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas 10. Memberikan penghargaan (<i>reward</i>) atau hukuman (<i>punishment</i>) 11. Memanfaatkan SDM secara optimal

Fungsi Kepala Sekolah	Aspek Kerja
	12. Memanfaatkan sarana prasarana secara optimal 13. Merawat sarana prasarana milik sekolah 14. Mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada di sekolah 15. Mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia
c. Kepala sekolah sebagai administrator	1. Memiliki kelengkapan data administrasi proses belajar mengajar 2. Memiliki kelengkapan data administrasi BK 3. Memiliki kelengkapan data administrasi praktikum/praktik 4. Memiliki kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan 5. Memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan 6. Memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler 7. Memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dan orangtua siswa 8. Memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru 9. Memiliki kelengkapan data karyawan (TU/laboran/teknisi/perpustakaan dsb) 10. Memiliki administrasi keuangan rutin 11. Memiliki administrasi keuangan BP3 12. Memiliki administrasi sumber keuangan lain (OPF/DBO/UYHD) 13. Memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang 14. Memiliki kelengkapan data meubelier, dsb 15. Memiliki kelengkapan data administrasi alat lab/bengkel, dll. 16. Memiliki kelengkapan data administrasi buku/pustaka

Fungsi Kepala Sekolah	Aspek Kerja
	17. Memiliki kelengkapan data mesin kantor 18. Memiliki kelengkapan data adminitrasi surat masuk 19. Memiliki kelengkapan data adminitrasi surat keluar 20. Memiliki kelengkapan data adminitrasi surat keputusan/edaran, dll
d. Kepala sekolah sebagai penyelia (supervisor)	1. Memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK 2. Memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler 3. Memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, laboratorium, ulangan, EBTA, EBANAS, dan administrasi sekolah) 4. Melaksanakan program supervisi pendidikan kelas/akademik (klinis) 5. Melaksanakan program supervisi dadakan (nonklinis) 6. Melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler 7. Memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru/karyawan 8. Memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah
d. Kepala sekolah sebagai pemimpin (leader)	1. Berlaku secara jujur terhadap guru/karyawan 2. Percaya diri 3. Bertanggungjawab dalam bersikap di lingkungan sekolah 4. Berani dalam mengambil keputusan 5. Berjiwa besar 6. Dapat mengendalikan emosi 7. Dapat dijadikan panutan/teladan 8. Memahami kondisi guru

Fungsi Kepala Sekolah	Aspek Kerja
	<ol style="list-style-type: none"> 9. Memahami kondisi karyawan (TU/laboran) 10. Memahami kondisi siswa 11. Mempunyai program/upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan 12. Memanfaatkan upacara hari Senin dan upacara lain untuk memahami kondisi siswa, guru dan karyawan secara keseluruhan 13. Mau mendengarkan/ menerima usul/kritik/saran dari guru/karyawan/siswa melalui pertemuan 14. Memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinnya 15. Memahami misi yang diemban sekolah 16. Mampu melaksanakan program/target dengan baik 17. Mampu mengambil keputusan bersama warga sekolah 18. Mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern sekolah 19. Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah 20. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya 21. Mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan 22. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa dan pengurus OSIS 23. Mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/orangtua siswa
<p>e. Kepala sekolah sebagai inovator</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mencari/menemukan gagasan baru 2. Mampu memilih gagasan baru yang relevan 3. Mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik (sinergis) 4. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang KBM/BK 5. Mampu melaksanakan pembaruan di bidang

Fungsi Kepala Sekolah	Fungsi Kepala Sekolah
	<p>pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan</p> <p>6. Mampu mengadakan pembaruan di bidang ekstrakurikuler</p> <p>7. Mampu melaksanakan pembaruan dalam menggali sumber daya dari BP3 dan masyarakat</p> <p>8. Berprestasi di sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler/LPIR, LKIR, IMO, IphO, IchO, IBO, mengarang, dll</p>
<p>f. Kepala sekolah sebagai motivator</p>	<p>1. Mampu mengatur ruang (kepala sekolah, wakil KS, TU yang kondusif untuk bekerja</p> <p>2. Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM/BK/UKS/OSIS</p> <p>3. Mampu mengatur ruang lab/bengkel yang kondusif untuk belajar/praktik</p> <p>4. Mampu mengatur perpustakaan yang kondusif untuk belajar</p> <p>5. Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur</p> <p>6. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru</p> <p>7. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan</p> <p>8. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan karyawan</p> <p>9. Mampu menciptakan rasan aman di lingkungan sekolah</p> <p>10. Mampu menerapkan prinsip penghargaan (<i>reward</i>)</p> <p>11. Mampu menerapkan prinsip hukuman (<i>punishman</i>)</p> <p>12. Mampu menerapkan/mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga sekolah</p>

Menurut Andang, sebagai kepala sekolah memiliki beberapa peran penting dan strategis dalam rangka mengelola sebuah lembaga pendidikan yang dibebankan kepadanya, antara lain:¹³

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (Pendidik)

Hasil belajar yang tinggi menjadi cita-cita dan harapan sekolah yang dapat diwujudkan oleh guru sebagai faktor yang dominan dalam menentukan proses pembelajaran. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi dalam mewujudkan hasil belajar yang berkualitas harus memperhatikan kompetensi guru dengan cara mengembangkan kurikulum menjadi lebih berkualitas sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sebagai pendidik kepala sekolah harus memberikan bimbingan bagi stafnya, tanggap terhadap kelemahan-kelemahan staf, peduli terhadap pengembangan karier staf, melalui pengiriman staf untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pendidikan lanjutan yang dapat dipertimbangkan untuk kenaikan pangkat promosi jabatan, pengakuan terhadap kemampuan, serta selalu berusaha untuk mendorong peningkatan kinerja guru agar mereka dapat berprestasi yang optimal sesuai dengan potensi dirinya.¹⁴ Dengan demikian, proses pembelajaran dapat dilakukan secara efektif dan efisien dengan hasil yang maksimal.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Persoalan manajerial berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang dimiliki sekolah sehingga menyulitkan kepala sekolah untuk melakukan tata kelola sekolah dengan baik. Oleh karena itu kepala sekolah harus meresponny dengan melakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan baik. Dalam hal ini kepala sekolah seyogianya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang

¹³ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta, 2014, hlm. 168

¹⁴ Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, Pustaka Pelajar, Jambi, 2014, hal.26

luas kepada guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai pendidikan dan pelatihan.

c. Kepala sekolah sebagai Administrator

Dengan adanya upaya pengembangan profesionalitas guru untuk mengikuti kegiatan dan pelatihan, kepala sekolah harus menunjangnya dengan mengadministrasikan keuangan untuk mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut. Sementara dalam pembelajaran, kepala sekolah dapat memberikan kelengkapan administrasi atau perangkat pembelajaran yang dirancang guru sehingga kalau ada yang dilengkapinya, kepala sekolah berperan untuk memberikan petunjuk dan arahan kepada guru-guru tersebut agar dapat melengkapinya sebelum melaksanakan pembelajaran.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Dalam penerapannya di lapangan secara umum kegiatan pengawasan kepala sekolah meliputi kegiatan meneliti, menilai memperbaiki, membina dan bekerja sama dengan guru-guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di sekolah.¹⁵ Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media, yang digunakan, dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader* (Pemimpin)

Memberikan pengarahan, pembinaan dan perbaikan terhadap kekurangan dan keterbatasan guru dalam melaksanakan tugasnya menjadi peran yang harus ditengarai kepala sekolah. Oleh karena itu,

¹⁵ *Ibid.*, hlm.34

dengan adanya pembinaan dan pengarahan yang diberikan kepala sekolah seyogianya guru dapat menerimanya sebagai bentuk kontribusi konstruktif dalam meningkatkan kualitas dirinya sebagai pribadi dan kompetensinya dalam melaksanakan pembelajaran.

f. Kepala Sekolah sebagai Pencipta Iklim Kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip: Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan menarik dan menyenangkan, tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga dia mengetahui tujuan mereka bekerja, para guru juga harus dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, para guru harus selalu diberi tahu tentang setiap pekerjaannya, pemberian hadiah lebih baik daripada pemberian hukuman, tetapi sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio psiko fisik guru sehingga memperoleh kepuasan.

g. Kepala Sekolah sebagai Wirausahawan

Mengembangkan kreativitas dan inovasi sekolah harus dibangun berdasarkan prinsip-prinsip kewirausahaan. Guru sebagai pembaharu pendidikan dituntut untuk memiliki jiwa kewirausahaan termasuk dalam menerapkannya dalam proses pembelajaran. Jiwa kewirausahaan dalam proses pembelajaran dapat dipahami dengan mengembangkan dan menciptakan produk gagasan, model, strategi dan pelayanan yang mendorong lahirnya kreativitas sehingga peserta didik memiliki inovasi untuk dikembangkan dalam wirausahanya dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai penanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan kepala sekolah harus mampu menjalankan tugas-tugasnya. Perspektif ke depan kepala sekolah harus mampu menjadi *educator*, manajer, administrator,

supervisor, *leader*, inovator, dan motivator yang dikenal dengan EMASLIM. Adapun penjelasannya sebagai berikut:¹⁶

a. Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Sebagai *educator* kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertuga: membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.¹⁷

Kepala sekolah yang memiliki kemampuan sebagai *educator* yang tinggi mampu meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah sehingga prestasi peserta didik menjadi meningkat.

b. Kepala Sekolah sebagai Manajer.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

¹⁶Andang, *Op.cit* hlm. 56

¹⁷ Sutomo, *Op.cit.*, hlm. 56

Kemampuan memperdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman bagi mereka yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik akan lebih mudah dalam memperdayakan SDM dalam rangka meningkatkan kinerjanya di sekolah. Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas: menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.¹⁸

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, personalia, sarana prasarana dan keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Sebagai administrator kepala sekolah bertugas: mengelola administrasi KBM dan BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan dan urusan rumah tangga sekolah.¹⁹

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan

¹⁸ *Ibid.* hlm. 97

¹⁹ *Ibid.* hlm. 98

program supervisi kelas, pengembangan supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian

Kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan tindakan preventif agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai supervisor kepala sekolah bertugas: menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervisi.²⁰

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Dalam implementasinya, kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari tiga sifat kepemimpinan, yakni; demokratis, otoriter, *laissez-faire*. ketiga sifat tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang *leader*, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya sifat-sifat tersebut muncul secara situasional. Sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, dan melakukan

²⁰ *Ibid.* hlm. 98

komunikasi.²¹

f. Kepala Sekolah sebagai Inovator.

Kepala sekolah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungannya, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melaksanakan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Sebagai inovator kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf dan orang tua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan.²²

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat dilakukan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang sistemik.²³

3. Fungsi Kepala Madrasah sebagai Manajer

Kepala madrasah adalah orang yang memiliki kekuasaan serta pengaruh

²¹ *Ibid.* hlm. 98

²² *Ibid.* hlm. 98

²³ *Ibid.* hlm. 98

dalam menentukan kegiatan belajar mengajar di sekolah yang diatur sedemikian rupa melalui manajerial kepala madrasah.²⁴ Kepala madrasah sebagai manajer memiliki fungsi yang berbeda-beda sesuai dengan perkembangan zaman. Pandangan mengenai fungsi manajemen selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan dan kedudukan. Beberapa ahli memberikan pengertian tentang fungsi manajemen yang berbeda-beda sesuai dengan latar belakang sosial budaya yang mengiringi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun pada dasarnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien.²⁵

Tabel. 2.2. Fungsi Manajemen

Tokoh	Fungsi Manajemen
Ernes Dale	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovating, Representing, Controlling</i>
Henry Fayol	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, Reporting</i>
William H. Newman	<i>Planning, Organizing, Assembling, Recourses, Directing, Controlling</i>
James Stoner	<i>Planning, Organizing, Leading, Controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>
Louis A. Allen	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling</i>
William Sprigel	<i>Planning, Organizing, Controlling</i>
Winardi	<i>Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, Leading, Communicating, Controlling,</i>
Saigian	<i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Butgeting</i>
Konz dan O'donnel	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling</i>

²⁴ Komri, *Op.cit.* hlm.1

²⁵ Andang, *Op. cit.*, hlm. 23-24

Tokoh	Fungsi Manajemen
Oey Liang Lee	<i>Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling</i>

Menurut teori yang dikemukakan Fayol yang dikutip Robbins dan Coulter ada lima fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh manajer yaitu: (1) merancang; (2) mengorganisasikan; (3) memerintah; (4) mengkoordinasi; dan (5) mengendalikan. Sedangkan Stone membagi fungsi manajemen menjadi empat yaitu: (1) merencanakan (*planning*); (2) mengorganisasikan (*organizing*); (3) memimpin (*leading*); dan (4) mengendalikan (*controlling*).

Menurut Fatah Syukur fungsi-fungsi yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penataan staf (*staffing*), memimpin (*leading*), memberikan motivasi (*motivating*), memberikan pengarahan (*actuting*), memfasilitasi (*fasilitating*), memperdayakan staf (*empowering*), dan pengawasan (*controlling*).²⁶

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan antara lain menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Penetapan tujuan ini dengan mengacu kepada visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Di samping itu juga mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan kelemahan (*analisis SWOT*), menentukan keinginan dan kebutuhan organisasi (*needs asisment*), memperhatikan kebutuhan para pengguna (*sstake holder analysis*), memperhatikan isu-isu yang strategis (*issue strategic analysis*), dan menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program (*planning strategic*). Semua ini dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.

²⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 201, hlm. 9

b. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi ke dalam fungsi garis, staf, dan fungsional. Hubungan terdiri atas tanggungjawab dan wewenang. Sedangkan strukturnya dapat horizontal dan vertikal. Pengorganisasian ini untuk memperlancar alokasi sumber daya dengan kombinasi yang tepat untuk mengimplementasikan rencana

c. Fungsi Motivasi

Fungsi motivasi sangat penting dalam menjalankan roda organisasi. Motivasi merupakan dorongan untuk berbuat, untuk menjalankan program dan untuk bangkit dari keterpurukan. Motivasi yang kuat dalam menjalankan suatu program merupakan modal dalam mencapai keberhasilan suatu program.

d. Fungsi Pengarahan

Fungsi pengarahan meliputi pemberian pengarahan kepada staf. Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil dan sesuai dengan target yang ditetapkan.

e. Fungsi Memfasilitasi

Fungsi memfasilitasi meliputi pemberian fasilitas dalam arti luas, yakni memberi kesempatan kepada anak buah agar dapat berkembang. Ide-ide dari bawahan diakomodir dan kalau memungkinkan dikembangkan dan diberi ruang untuk dapat dilaksanakan.

f. Fungsi Memperdayakan Staf

Fungsi memperdayakan staf meliputi pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh lembaga. Potensi SDM yang ada harus selalu dioptimalkan fungsinya agar dapat bermanfaat bagi pengembangan program organisasi. Fungsi *empowering* ini memandang bahwa semua staf pada dasarnya memiliki kemampuan

sesuai dengan bidangnya, apabila diberi kesempatan untuk berkembang.

g. Fungsi Memimpin

Fungsi memimpin menggambarkan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana orang lain melaksanakan tugas yang esensial dengan menciptakan suasana yang menyenangkan untuk bekerjasama. Dalam hal ini seorang kepala madrasah memiliki fungsi menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi para anggotanya.

h. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dilakukan seiring dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu pengawasan juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat dengan kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektifitas manajemen dapat diukur.

Selanjutnya George R Terry juga menyampaikan tentang fungsi-fungsi manajerial dalam sebuah organisasi yaitu:²⁷

- a. *Planning* ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa depan.
- b. *Organizing* mencakup: membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan, menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

²⁷ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 17

- c. *Actuating* mencakup penetapan dan perumusan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka.
- d. *Motivating* merupakan sebuah kata yang lebih disukai oleh beberapa pihak dari pada kata *actuating*. Beberapa pihak yang lain menganggap arti kedua kata tersebut adalah sama.
- e. *Staffing* mencakup mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang dibutuhkan oleh pekerjaan organisasi yang bersangkutan.
- f. *Directing* merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- g. *Controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai.
- h. *Innovating* mencakup pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan cara memberi stimulasi kepada rekan-rekan sekerja untuk mengembangkan dan mengetrapkan gagasan-gagasan baru di dalam pekerjaan mereka.
- i. *Representing* mencakup pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dari sebuah perusahaan dalam urusannya dengan pihak pemerintah, kalangan swasta, bank, penjual, langganan dan kalangan luar lainnya.
- j. *Coordinating* merupakan sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah, waktu dan tujuan mereka, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Dann Suganda mengemukakan beberapa fungsi manajemen dalam sebuah organisasi sebagai berikut:²⁸

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan penentuan tentang apa yang akan dilakukan, siapa penanggungjawab pelaksanaannya, kapan, dimana, dan bagaimana cara melaksanakannya. Pada hakekatnya perencanaan mengarah pada penentuan dan pencapaian tujuan organisasi dan berdasarkan ini maka struktur organisasi disusun, dan cara-cara mengarahkan termasuk pengawasannya yang akan diterapkan perlu ditetapkan.

b. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan tugas manajer untuk menyusun pembagian pekerjaan dan menentukan siapa penanggungjawabnya. Di samping itu manajer mempunyai tugas untuk menjaga hubungan antar kelompok.

c. Fungsi Pemberian Motivasi

Karena motivasi tidak dapat dilihat atau didengar keadaannya pada seseorang, maka kata Thierauf hal itu hanya dapat diukur atau disimpulkan dari tingkah laku seseorang (bawahan yang digerakkan oleh atasannya). Untuk mengukurnya seorang manajer harus melihat pengaruh-pengaruh motivasi tadi dari misalnya tingkat produktivitas atau dari jumlah keluhan-keluhan pegawai.

d. Fungsi Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan untuk mencocokkan hasil kerja dengan sasaran yang telah ditetapkan dan melakukan pengamatan apakah pekerjaan dilakukan sesuai dengan cara yang ditetapkan dalam rencana atau tidak.

²⁸ Dan Suganda, *Kepemimpinan di dalam Organisasi dan Manajemen*, Sinar Baru, Bandung, 1981, hlm. 17

Menurut Andang mengemukakan beberapa fungsi manajemen sesuai dengan perkembangan zaman sebagai berikut:²⁹

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan adalah sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menentukan strategi pelaksanaan kegiatan, menentukan tujuan atau kerangka tindakan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam menetapkan perencanaan perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut: menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, bagaimana mengerjakannya, membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target, mengembangkan alternatif-alternatif rencana, mempersiapkan dan mengomunikasikan rencana-rencana dan keputusan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas kepada orang-orang yang terlibat dalam kerja sama untuk memudahkan pelaksanaan kerja. Dalam pengorganisasian, beberapa langkah yang harus diperhatikan, di antaranya: menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien, menetapkan mekanisme untuk mengoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan serta meningkatkan efektifitas.

c. Fungsi Motivasi (*Motivating*)

Motivasi merupakan dorongan yang kuat untuk berbuat, untuk menjalankan program, dan untuk bangkit dari keterpurukan. Motivasi

²⁹ Andang, *Op. cit.*, hlm. 24

yang kuat dalam menjalankan suatu program merupakan modal dalam mencapai keberhasilan suatu program.

d. Fungsi Penataan Staf (*Staffing*)

Fungsi penataan staf yaitu fungsi yang dilakukan dengan menempatkan orang-orang untuk melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan dengan menggunakan prinsip menempatkan orang sesuai dengan keahliannya. Kesesuain tugas yang diberikan berdasarkan keahlian akan mendukung pelaksanaan tujuan tercapai secara efektif.

e. Fungsi Pengarahan atau Komando (*Directing atau Commanding*)

Fungsi ini dilakukan sebagai usaha untuk memberikan bimbingan, saran, dan perintah dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan agar dapat berjalan sesuai yang direncanakan dan berada pada jalur yang ditetapkan.

f. Fungsi Memimpin (*Leading*)

Fungsi ini mendorong manajer untuk meminta orang lain agar bertindak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam fungsi ini, terdapat beberapa langkah yang bisa dilakukan, antara lain: mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama manajer dan bawahan, memberi semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, dan memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

g. Fungsi Koordinasi (*Coordinating*)

Fungsi koordinasi adalah fungsi dengan melakukan kerja sama dalam melaksanakan tugas-tugas yang berbeda sehingga tidak terdapat pekerjaan yang sama yang dikerjakan oleh orang yang berbeda. Fungsi koordinasi dimaksudkan untuk mempermudah dalam memberikan pelayanan kepada para karyawan yang bersangkutan.

h. Fungsi Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian dilakukan untuk mengadakan penilaian dan koreksi mengenai segala hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas. Fungsi ini meliputi: penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan atau pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai.

i. Fungsi Pelaporan (*Reporting*)

Fungsi ini mengharuskan semua kegiatan manajemen mulai dari awal sampai akhir harus melalui pelaporan, baik secara tertulis maupun lisan. Perkembangan hasil kegiatan atau kendala yang dihadapi disampaikan kepada semua komponen yang terlibat dalam aktivitas manajemen sehingga masing-masing dapat mengetahui pencapaian kerja yang telah dilakukan.

Selanjutnya, manajer memiliki peranan tertentu dalam menjalankan organisasi. Menurut Henri Mintberg seperti yang dikutip D. Sujana dari Sumidjo bahwa peranan manajer itu ada tiga, yaitu:³⁰

a. Peranan yang bersifat interpersonal, mencakup:

- 1) Sebagai figur, manajer kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara dan undangan untuk mencerminkan keberadaan organisasinya.
- 2) Sebagai pemimpin, manajer harus memberikan motivasi, bimbingan dan arahan kepada staf atau bawahannya dalam melaksanakan tugas organisasi.
- 3) Sebagai penghubung, manajer mengembangkan hubungan kerja sama, baik dengan staf atau bawahan maupun dengan lembaga-lembaga lain di luar organisasi yang dipimpinnya

b. Peranan yang bersifat informasional, mencakup:

³⁰ Mujamil Qomar, *Op. cit.*, hlm. 231-233

- 1) Sebagai monitor, manajer selalu mengikuti berbagai informasi yang berkaitan dengan keadaan dan kegiatan organisasi.
- 2) Sebagai desinator, manajer memberikan informasi kepada bawahan tentang berbagai satuan kerja yang dilakukan oleh organisasi.
- 3) Sebagai juru bicara, manajer memberikan segala informasi kepada pihak luar yang memerlukan atau yang dipandang perlu tentang keadaan dan kegiatan organisasi

c. Peranan sebagai pengambil keputusan, mencakup:

- 1) Sebagai *intrepreneur*, manajer selalu berupaya memperbaiki dan mengembangkan satuan kerjanya serta menciptakan gagasan-gagasan baru yang menyangkut tata kerja, pengembangan organisasi, dan lain sebagainya.
- 2) Sebagai penghadang kesulitan, manajer harus mampu mengatasi segala tantangan dan hambatan yang dihadapi organisasi.
- 3) Sebagai pengatur sumber, manajer bertanggungjawab dalam mengatur segala sumber daya, seperti tenaga, manusia, dana, waktu, dan prasarana dalam kegiatan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Sebagai wakil organisasi dalam membina hubungan kerja, manajer bertanggungjawab dan berwenang penuh untuk mengadakan hubungan kerja, konsultasi, dan pencarian dukungan kegiatan dari organisasi, lembaga, dan pihak-pihak lainnya.

4. Tugas Kepala Madrasah sebagai Manajer

Tugas kepala sekolah sebagai manajer menyangkut empat hal penting, yaitu: menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan), dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Adapun penjelasan secara rinci

sebagai berikut:³¹

a. Menyusun Program Sekolah

Tugas kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah meliputi program jangka panjang (delapan tahun atau dua periode kepala sekolah), program jangka menengah (empat tahun), dan program jangka pendek (satu tahun). Program jangka panjang, menengah maupun pendek meliputi program akademik dan nonakademik. Selain itu kepala sekolah juga mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun program sekolah berdasarkan:

- 1) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 8 tahun.
- 2) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 4 tahun.
- 3) Program tertulis, sasaran dan penahapan yang jelas untuk jangka waktu 1 tahun.
- 4) Adanya mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

b. Menyusun Organisasi Kepegawaian di Sekolah

Kepala sekolah mempunyai tugas menyusun organisasi kepegawaian di sekolah yang meliputi: Pertama, susunan kepegawaian inti seperti kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan. Kedua, susunan kepegawaian pendukung seperti pengelola perpustakaan, satpam, *office boy* sekolah, petugas laboratorium, petugas UKS dan tukang. Selain itu kepala sekolah juga harus menyusun kepanitiaan temporer seperti panitia

³¹ Iqbal, *Op. cit.*, hlm. 59-61

ulangan umum, ujian, rekoleksi, perayaan hari besar agama, 17 Agustus dan peringatan hari-hari besar keagamaan yang telah diprogramkan oleh sekolah.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus maupun dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah melalui:

- 1) Struktur organisasi sekolah.
 - 2) Uraian tugas yang jelas masing-masing pegawai di sekolah.
 - 3) Tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan tenaga kependidikan.
 - 4) Struktur organisasi laboratorium, OSIS, pramuka, olahraga, serta uraian tugas yang jelas dari masing-masing organisasi sesuai dengan kemampuannya.
 - 5) Arsip susunan kepanitiaan ulangan umum, rekoleksi, perayaan hari keagamaan, 17 Agustus, Hardiknas, dan sebagainya. Setiap pendidik dan tenaga kependidikan mendapat giliran.
- c. Mengembangkan Staf (pendidik dan tenaga kependidikan)

Tugas kepala sekolah dalam mengembangkan staf (pendidik dan tenaga kependidikan) meliputi pemberian arahan yang dinamis, pengoordinasian staf yang sedang melaksanakan tugas, dan memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus yayasan maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam menggerakkan staf berdasarkan:

- 1) Catatan hasil pembinaan/pemberian arahan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.
- 2) Catatan evaluasi kinerja tiap pendidik dan tenaga kependidikan.

Rekap tiap kinerja guru dikirim ke Biro Personalia setahun dua kali (setiap bulan Februari dan Agustus), dibagikan format evaluasi segi tiga penilaian.

- 3) Catatan hasil kordinasi pendidik dan tenaga kependidikan.
- 4) Catatan pemberian penghargaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.
- 5) Catatan teguran, peringatan, atau hukuman terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.

d. Mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah

Tugas kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah meliputi pemanfaatan SDM dan sarana prasarana secara optimal. Merawat sarana dan prasarana milik sekolah, membuat catatan kinerja SDM yang ada di sekolah, dan mempunyai program peningkatan mutu SDM melalui proyeksi guru karyawan tiap tahun ajaran baru yang dikirimkan kepada biro personalia.

Pengendalian yang dilakukan baik pengawas dari pengurus yayasan maupun pengawas dari Kemdiknas akan menilai kinerja kepala sekolah di dalam mengoptimalkan sumber daya sekolah melalui:

- 1) Pembagian tugas setiap pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan dan masing-masing.
- 2) Pemanfaatan keahlian yang dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Fungsionalisasi semua sarana prasarana yang ada di sekolah.
- 4) Kartu perbaikan/perawatan barang-barang milik sekolah yang diisi dengan baik dan rapi.
- 5) Catatan kinerja tiap unit kerja, guru, dan karyawan yang dianalisis
- 6) Program MGMP, rapat kerja, lokakarya, seminar dan pelatihan para

pendidik dan tenaga kependidikan.

7) Pembuatan sistem kontrol yang kreatif dan inovatif.

5. Kompetensi Kepala Madrasah

Kemampuan manajerial kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Indikator-indikator kompetensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:³²

a. Kompetensi Kepribadian

Indikator kompetensi kepribadian meliputi: berakhlak mulia, mengem bangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

a. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial meliputi: menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat pelaksanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi peserta didik, mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian

³² Kompri, *Op.cit.*, hlm. 5

dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan arah pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan program sekolah. dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

b. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan meliputi: menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah, pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

c. Kompetensi Supervisi

Kompetensi supervisi antara lain meliputi: merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesional guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, menindaklanjuti hasil

supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial meliputi: bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sedangkan menurut Katz dalam Sudarman Danim Seorang Kepala Sekolah harus memiliki tiga keterampilan yang meliputi:³³

a. Keterampilan Teknis (*technical skill*).

Dalam keterampilan teknis kepala sekolah dituntut untuk memiliki pemahaman yang luas mengenai masalah ketatalaksanaan, proses dan prosedur manajemen kelas, menciptakan disiplin siswa, dan teknik membuat keputusan yang efektif. Keterampilan ini biasanya diperoleh melalui pendidikan dan latihan, pengalaman kerja, dan ketekunan atau motivasi untuk berkembang.

b. Keterampilan Melakukan Hubungan-hubungan Kemanusiaan (*human skill*).

Keterampilan hubungan manusiawi diperlukan oleh administrator sekolah, mengingat administrasi merupakan proses sosial yang memadukan dimensi kelembagaan dengan dimensi pribadi. Dimensi kelembagaan mengandung makna unsur-unsur formal yang melekat pada kepala sekolah yang dikaitkan dengan unsur-unsur formal tempat kepala sekolah itu berhubungan.

c. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*).

Keterampilan ini berkaitan dengan cara kepala sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan

³³ Sudarwan Danim, *Op. cit.*, hlm. 234-135

pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan. Menurut Iqbal, secara sederhana, sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus menguasai secara penuh empat kompetensi dan keterampilan utama dalam membina organisasi, yaitu: 1) keterampilan membuat perencanaan, 2) keterampilan mengorganisasi sumber daya, 3) keterampilan melaksanakan kegiatan, dan 4) keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Tujuannya agar bawahan mau bekerja dengan ikhlas dalam fungsi-fungsi manajerial.³⁴ Penjelasan ke empat keterampilan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Keterampilan Melakukan Perencanaan

Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk 1 bulan hingga 1 tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun. Sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan dengan waktu 5-10 tahun.

Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting, mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik akan selalu mengacu pada pertanyaan: apa yang dilakukan (*what*)? Siapa yang melakukan (*who*)? Kapan dilakukan (*when*)? Di mana dilakukan (*Where*)? Bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)? Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan suatu pekerjaan.

b. Keterampilan Melakukan Pengorganisasian

Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar, mulai dari sumber daya manusia (pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik), sumber daya keuangan, hingga aset fisik berupa gedung

³⁴ Iqbal, *Op. cit.*, hlm. 58

serta sarana prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumber daya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, seni mengelola sumber daya menjadi keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

c. Kemampuan Melaksanakan Pekerjaan Sesuai dengan Perencanaan

Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah untuk membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan bekerja sama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen pendidikan. Implementasi perencanaan ini harus juga dilakukan secara sungguh-sungguh dan profesional.

d. Kemampuan Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan (supervisi) meliputi supervisi manajemen dan supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan, kompetensi administrasi, dan kelembagaan. Sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap tugas-tugas dan kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang pendidik. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai pendidik, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.³⁵

Dari uraian di atas, secara sederhana bahwa proses pengelolaan sekolah mencakup empat tahap yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/pemimpin, dan pengawasan. Sebagai seorang manajer, kepala madrasah dibebani tanggungjawab mengelola guru, siswa dan mengambil

³⁵ *Ibid.*, hlm. 59

tindakan yang memungkinkan guru memberikan sumbangan terbaik bagi pencapaian tujuan pendidikan. Untuk itu sangatlah penting bagi kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kemampuan manajerial yang baik, maka sekolah akan lebih terarah dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kepala madrasah sebagai manajer memiliki tugas dalam menyusun program kerja jangka panjang, menengah dan jangka pendek, memiliki sistematika dan evaluasi program secara periodik, mempunyai susunan kepegawaian, memberikan motivasi yang dinamis, mengoordinasikan staf, memberikan penghargaan dan hukuman, memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana dan prasarana secara optimal, dan membuat catatan kinerja staf. Kepala madrasah yang memiliki kemampuan manajerial dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

B. Kecerdasan Emosional Kepala Madrasah

1. Pengertian Kecerdasan Emosional Kepala Madrasah

Inteligensi (kecerdasan) berasal dari bahasa latin “*intelligere*” yang berarti menghubungkan atau menyatukan satu sama lain.³⁶ Kecerdasan (*Intelligence*) adalah daya reaksi penyesuaian yang cepat dan tepat baik secara fisik atau mental terhadap pengalaman-pengalaman baru, membuat pengalaman dan pengetahuan yang telah dimiliki siap untuk dipakai apabila dihadapkan pada fakta-fakta atau kondisi baru.³⁷ Menurut W. Stern, kecerdasan adalah kesanggupan jiwa untuk dapat menyesuaikan diri dengan cepat dan tepat. Adapun menurut Alfred Binet, seorang tokoh utama perintis pengukuran *intelligence* yang hidup antara tahun 1857-1911, mendefinisikan inteligensi sebagai tindakan yang terdiri atas tiga komponen yaitu :

³⁶ A. Budiarjo dkk, *Kamus Psikologi*, Dhara Prize, Semarang, 1987, hlm. 211

³⁷ Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1994, hlm. 78

- a. Kemampuan untuk mengarahkan pikiran.
- b. Kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila tindakan tersebut telah dilaksanakan.
- c. Kemampuan untuk mengkritik diri sendiri.³⁸

Goerge D. Stoddart dalam Saifuddin Anwar menyebut intelegensi sebagai bentuk kemampuan untuk memahami masalah-masalah yang bercirikan (a) mengandung kesukaran, (b) kompleks yaitu mengandung berbagai macam tugas yang harus dapat diatasi dengan baik dalam arti bahwa individu yang intelegen mampu menyerap kemampuan baru dan melakukannya dengan kemampuan yang sudah dimiliki untuk kemudian digunakan dalam menghadapi masalah, (c) abstrak, yaitu mengandung simbol-simbol yang memerlukan analisis dan interpretasi, (d) ekonomis, yaitu dapat diselesaikan dengan menggunakan proses mental yang efisien dari segi penggunaan waktu, (e) diarahkan pada suatu tujuan, yaitu dilakukan bukan tanpa maksud melainkan mengikuti suatu arah atau target yang jelas, (f) mempunyai nilai sosial, yaitu cara dan hasil memecahkan masalah dapat diterima oleh nilai dan norma sosial dan (g) berasal dari sumbernya, yaitu pola pikir yang membangkitkan kreativitas untuk menciptakan sesuatu yang baru dan lain.³⁹

Selanjutnya Walters dan Gardner dalam Saifuddin Anwar lebih lanjut mendefinisikan intelegensi sebagai suatu kemampuan atau serangkaian kemampuan-kemampuan yang memungkinkan individu-individu memecahkan masalah, atau produk sebagai konsekuensi eksistensi suatu budaya tertentu.⁴⁰

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa *intelligence* (kecerdasan) merupakan suatu kemampuan untuk mengarahkan, memahami, dan menyesuaikan jiwa, pikiran, tindakan, serta menyelesaikan masalah yang

³⁸ Saifuddin Azwar, *Pengantar Psikologi Intelligensi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1996, hlm. 6

³⁹ *Ibid.*, hlm. 6

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 7

dihadapi secara tepat, atau dapat dikatakan bahwa kecerdasan merupakan kesanggupan jiwa untuk dapat menyesuaikan diri dengan cepat dan tepat.

Dalam makna yang paling harfiah *Oxford English Dictionary* mendefinisikan emosi sebagai sikap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap. Emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.⁴¹

Semua emosi pada dasarnya adalah dorongan untuk bertindak, rencana seketika untuk mengatasi masalah yang telah ditanamkan secara berangsur-angsur oleh evolusi. Akar kata emosi adalah *movere*, kata kerja Bahasa Latin yang berarti menggerakkan, bergerak ditambah awalan “e” untuk memberi arti bergerak menjauh, menyiratkan bahwa kecenderungan bertindak merupakan hal mutlak dalam emosi.⁴² Menurut Anthony, emosi adalah energi dahsyat yang kekuatannya melampaui batas kesadaran dan fisik. Pikiran mempengaruhi emosi dan emosi mempengaruhi kualitas tindakan.⁴³ Ibda menyebutkan bahwa emosi merupakan suatu perasaan dan pikiran-pikiran khasnya suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.⁴⁴ Emosi mempunyai peran dalam peningkatan proses konstruksi pikiran dalam berbagai bentuk pengalaman kehidupan manusia. Salovey dan Mayers mendefinisikan emosi sebagai respon terorganisasi, termasuk sistem fisiologis, yang melewati berbagai batas sub-sistem psikologis, misalnya kognisi, motivasi, dan pengalaman.⁴⁵ Salah satu fungsi emosi

⁴¹ Goleman, *Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional, Mengapa EI lebih penting daripada IQ)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 411

⁴² *Ibid.*, hlm. 7

⁴³ Anthony Dio Martin, *Smart Emotion (membangun Kecerdasan Emosi)*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, hlm. 11

⁴⁴ Fatimah Ibda, *Emotional Intelligence dalam Dunia Pendidikan*, Fakultas Tarbiyah, IAIN Ar-Raniry, Jurnal Didaktika, Vol. 2 No. 2, Banda Aceh, 2000, hlm. 132

⁴⁵ Tekad Wahyono, *Memahami Kecerdasan Emosi Melalui Kerja Sistem Limbik*, Universitas Wangsa Manggala, Anima, *Indonesian Psychological Journal*, Surabaya, 2001, Vol. 17, No.1, hlm. 37

adalah memfokuskan kesadaran kita pada masalah yang sudah di depan kita, pada satu hal yang memicu emosi-emosi kita.⁴⁶

Daniel Goleman mengemukakan beberapa macam emosi yaitu:⁴⁷

- a. Amarah : beringas, mengamuk, benci, jengkel, kesal hati, terganggu, rasa pahit, berang, tersinggung, bermusuhan, barang kali yang paling hebat, tindak kekerasan dan kebencian psikologis.
- b. Kesedihan: pedih, sedih, muram, suram, melankolis, mengasihi diri, putus asa, dan kalau menjadi patologis, depresi berat.
- c. Rasa takut : cemas, gugup, khawatir, was-was, perasaan takut sekali, waspada, tidak tenang, ngeri, takut sekali, kecut, sebagai patologi, fobia dan panik.
- d. Kenikmatan : bahagia, gembira, riang, puas, riang, senang, terhibur, bangga, kenikmatan indrawi, takjub, rasa terpesona, rasa puas, rasa terpenuhi, kegirangan luar biasa, senang, senang sekali, dan batas ujungnya mania.
- e. Cinta : penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, bakti, hormat, kemesraan, kasih.
- f. Terkejut: terkejut, terkesiap, takjub, terpana.
- g. Jengkel : hina, jijik, muak, mual, tidak suka, mau muntah.
- h. Malu : rasa salah, malu hati, kesal, kesal hati, sesal hina, aib dan hati hancur lebur.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa emosi adalah suatu perasaan (afek) yang mendorong individu untuk merespon atau bertingkah laku terhadap stimulus, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya.

Istilah kecerdasan emosi (*emotional intelligence*) pertama kali

⁴⁶ Paul Ekman, *Membaca Emosi Orang*, think, Jogjakarta, 2013, hlm. 128

⁴⁷ Goleman, *Op.cit.*, hlm. 411-412

dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Peter Salovey dari Harvard University dan Jhon Mayer dari University of New Hampshire. Kecerdasan emosional diartikan sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi baik pada diri sendiri maupun orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.⁴⁸

Adapun menurut John Gottman, kecerdasan emosi ini mencakup kemampuan untuk mengendalikan dengan hati, menunda perasaan, memberi motivasi diri, membaca isyarat sosial orang lain, dan menangani naik turunnya kehidupan.⁴⁹ Sedangkan menurut Salovey dan Mayer dalam Muhammad Syafii Antonio (Nio Gwan Chung) merumuskan kecerdasan emosi sebagai:

“...kemampuan untuk memahami, menghargai dan mengekspresikan emosi secara benar dan adaptif, kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; kemampuan untuk mengakses dan/atau membangkitkan perasaan ketika memikirkan sesuatu; dan kemampuan untuk mengatur emosi dengan cara-cara yang membantu pemikiran”⁵⁰

Steven J. Stein dan Howard dalam buku “*Ledakan EQ*” menyebutkan bahwa kecerdasan emosi dapat meningkatkan kinerja penjualan perusahaan-perusahaan terkemuka di dunia dan menghadirkan bukti ekstensif hubungan kecerdasan emosi dengan kesuksesan dan mengungkapkan hasil penelitian terhadap 42.000 responden di 36 negara. Menurut Howard kecerdasan emosi merupakan serangkaian kecakapan yang memungkinkan manusia melapangkan jalan di dunia yang rumit, aspek pribadi, sosial, dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh misteri dan kepekaan yang

⁴⁸ Lawrence Shapiro, *Mengajarkan Emosional Intelegency pada Anak*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, 1997, hlm. 8

⁴⁹ John Gottman, Jon De Claire, *Kiat-kiat Membesarkan Anak yang Memiliki Kecerdasan Emosional*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1990, hlm. 2

⁵⁰ Muhammad Syafii Antonio (Nio Gwan Chung), *Muhammad SAW The Super Leader Super Manager*, Tazkia Multimedia dan Pro LM Center, Jakarta, 2007, hlm.27

penting.⁵¹ Empati dan keterampilan sosial adalah dua komponen kunci dari kompetensi sosial. Empati adalah kesadaran perasaan orang lain, kebutuhan, dan kekhawatiran. Pemahaman diri dalam kompetensi pribadi umumnya merupakan prasyarat untuk memahami orang lain. Empati termasuk kemampuan untuk merasakan perasaan dan perspektif orang lain dan mengambil minat aktif dalam keprihatinan mereka.⁵²

Seseorang yang belum memiliki kecerdasan emosi biasanya akan mudah mengalami gangguan kejiwaan, atau paling tidak kurang dapat mengendalikan emosinya, dan mudah larut dalam kesedihan apabila mengalami kegagalan. Apabila muncul perilaku-perilaku negatif yang disebabkan oleh kurangnya kecerdasan emosi, maka tidak mengherankan bila merugikan bagi orang lain yang berada di sekitarnya. Oleh karena itu, kecerdasan emosi sangat diperlukan bagi setiap orang, karena dengan kecerdasan emosi orang akan memiliki rasa introspeksi yang tinggi, sehingga manusia tidak akan mudah marah, egois, tidak mudah putus asa, dan selalu memiliki rasa lapang dada dalam menghadapi berbagai persoalan hidup.⁵³ Dan, itulah sebabnya: keerdasan akademis praktis tidak menawarkan persiapan untuk menghadapi gejolak atau kesempatan yang ditimbulkan oleh kesulitan-kesulitan hidup. namun *IQ* yang tinggi pun tidak menjamin kesejahteraan, gensi atau kebahagiaan hidup.⁵⁴

Menurut Goleman (dalam Fatah Syukur) *EQ* (*emosional intelegence*) sebagaimana yang diadopsi dari model yang dikembangkan oleh Salovey dan Mayer bahwa kecerdasan emosional mempunyai cakupan lima kemampuan dasar berikut, yaitu:⁵⁵

a. *Self Awareness* (kesadaran diri)

⁵¹ Steven J. Stein dan Howard E. Book, *Ledakan EQ*, Kaifa, Bandung, 2002

⁵² Christopher S. Collins, PhD, *Emotional Intelligence and the Qualitative Researcher*, Azusa Pacific University Azusa, California, United States (International Journal and Qualitative Methode), t.th.

⁵³ Casmini, *Jurnal Dakwah*, "Arti Penting Kecerdasan Emosi dalam Dakwah", 11 Januari-Juni 2001, hlm. 99

⁵⁴ Goleman, *Op. cit.*, hlm. 47

⁵⁵ Fatah Syukur, *Op.cit.*, hlm. 33

- b. *Self Regulation* (pengaturan diri)
- c. *Motivation* (motivasi)
- d. Empati
- e. *Social Skill* (ketrampilan sosial).

Sedangkan menurut teori Barn-on *EQ* mempunyai lima belas kemampuan yang terbagi dalam lima bagian utama yaitu:⁵⁶

- a. Keterampilan intra pribadi

Keterampilan ini mencakup kemampuan kesadaran diri, memahami emosi diri, dan mengungkapkan perasaan serta gagasan

- b. Keterampilan antar pribadi

Yang terdiri dari kemampuan menyadari dan memahami perasaan orang lain, peduli kepada orang lain secara umum dan menjalin hubungan.

- c. Adaptabilitas

Yaitu kemampuan menguji perasaan diri, kemampuan mengukur situasi sesaat secara teliti, mengubah perasaan dan pikiran diri dan menggunakannya untuk memecahkan masalah.

- d. Strategi pengelolaan stres

Yaitu kemampuan mengatasi stres dan mengendalikan luapan emosi.

- e. Hal-hal yang berkaitan dengan suasana hati dan emosi

Yaitu kemampuan bersikap optimis, menikmati diri sendiri, menikmati kebersamaan dengan orang lain dan merasakan serta mengekspresikan kebahagiaan. seseorang yang dapat mengelola emosi memiliki kecenderungan suasana hati yang menyenangkan.

Salovey dalam Goleman menempatkan kecerdasan pribadi Gardner

⁵⁶ *Ibid.*, hlm. 33-34

dalam devinisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya, seraya memperluas kemampuan ini menjadi lima wilayah utama.⁵⁷

a. Mengenal Emosi Diri

Kesadaran diri mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi merupakan dasar kecedasan emosional. Kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman diri. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan kita yang sesungguhnya membuat kita berada dalam kekuasaan perasaan. Orang yang mempunyai keyakinan yang lebih tentang perasaannya adalah pilot yang andal bagi kehidupan mereka, karena mempunyai kepekaan lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan-keputusan masalah pribadi, mulai dari siapa yang akan dinikahi sampai pekerjaan apa yang akan diambil.

b. Mengelola Emosi

Menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas adalah kecakapan yang tergantung pada kesadaran diri. Orang-orang yang buruk kemampuannya dalam keterampilan ini akan terus-menerus bertarung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar dapat bangkit kembali dengan jauh lebih cepat dari kemerosotan dan kejatuhan dalam kehidupan.

c. Memotivasi Diri Sendiri

Menata emosi sebagai alat untuk mencapai tujuan adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri, dan untuk berkreasi. Kendali diri emosional menahan diri, menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati adalah landasan

⁵⁷ Goleman, *Op.cit.*, hlm. 57

keberhasilan dalam berbagai bidang. Dan mampu dalam menyesuaikan diri dalam *flow* memungkinkan terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.

d. Mengenal Emosi Orang Lain

Empati, kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, merupakan keterampilan bergaul dasar. Orang yang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain. Orang-orang seperti ini cocok untuk pekerjaan-pekerjaan keperawatan, mengajar, penjualan, dan manajemen.

e. Membina Hubungan

Seni membina hubungan, sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain. Ini merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan ini akan sukses dalam bidang apapun yang mengandalkan pergaulan yang mulus dengan orang lain, mereka adalah bintang-bintang pergaulan.

Emosi sangat mempengaruhi kehidupan manusia ketika dalam mengambil keputusan, tidak jarang suatu keputusan diambil melalui emosinya. Tidak ada sama sekali keputusan yang diambil manusia murni dari pemikiran rasionalnya. Karena seluruh keputusan manusia memiliki warna emosional. Jika seseorang memperhatikan keputusan-keputusan dalam kehidupan manusia, ternyata keputusannya lebih banyak ditentukan oleh emosi daripada akal sehat. Emosi yang begitu penting itu sudah lama ditinggalkan oleh para peneliti padahal tergantung kepada emosilah bergantung suka, duka, sengsara dan bahagiannya

manusia. Bukan kepada rasio. Karena itulah Goleman mengusulkan selain memperhatikan kecerdasan otak, manusia juga harus memperhatikan kecerdasan emosi.⁵⁸

Segal juga menyatakan pentingnya kecerdasan emosional, terutama dalam hal pekerjaan. Menurutnya kecerdasan emosional memiliki peran penting di tempat kerja; di samping juga berperan di dalam lingkungan keluarga, masyarakat, pengalaman romantis dan kehidupan spiritual. Bahkan kesadaran emosi membuat keadaan jiwa makin diperhatikan sehingga memungkinkan dapat menentukan pilihan-pilihan yang lebih baik tentang apa yang akan dikerjakan, bagaimana menjaga keseimbangan antara kebutuhan pribadi dan kebutuhan orang lain, dan dalam memilih pasangan hidup.⁵⁹

Kelebihan dari kecerdasan emosi ini adalah kenyataan bahwa kecerdasan emosi bukanlah kecerdasan statis yang diperoleh karena 'warisan' orang tua seperti *IQ*. Selama ini telah diketahui bahwa seseorang yang terlahir dengan *IQ* rendah tidak dapat direkayasa untuk menjadi seorang jenius. Begitu pula sebaliknya, seseorang yang dilahirkan dari orang tua ber-*IQ* tinggi kemungkinan besar akan 'mengikuti jejak' orang tuanya dengan ber-*IQ* tinggi juga. Adapun kecerdasan emosi dapat tumbuh dan berkembang seumur hidup dengan belajar.

Cerdas tidaknya emosi seseorang tergantung pada proses pembelajaran, pengasahan, dan pelatihan yang dilakukan sepanjang hayat.⁶⁰ Orang yang dengan keterampilan emosional yang berkembang baik berarti kemungkinan besar ia akan bahagia dan berhasil dalam kehidupan, menguasai kebiasaan pikiran yang mendorong produktivitas mereka, orang yang tidak dapat menghimpun kendali tertentu atas kehidupan emosionalnya akan mengalami pertarungan batin yang

⁵⁸ Ferysyifa @Netscape.net

⁵⁹ Jeanne Segal, *Op. cit.*, hlm. 27

⁶⁰ Majalah Ummi, "Anak Cerdas Dunia Akhirat", Edisi Spesial No. 4 th 2002, hlm. 19

merampas kemampuan mereka untuk memusatkan perhatian pada pekerjaan dan memiliki pikiran yang jernih.⁶¹ Buku Goleman yang ditulis bersama Ricard Boyatzis dan Anni Mckee yang berjudul *Primal Leadership* menggambarkan pentingnya peran kecerdasan emosional bagi efektifitas kepemimpinan. Terutama berdasarkan puluhan tahun analisa di perusahaan internasional, menyatakan bahwa emosi pemimpin sangat mudah menular. Pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosional maka akan dapat menularkan antusiasme dan energi serta motivasi pada bawahannya.⁶²

Patton memberikan prinsip-prinsip kecerdasan emosional dalam memecahkan masalah sebagai berikut :⁶³

- a. Welas asih (kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh empati atau kemauan memahami orang lain)
- b. Suara hati (menentukan standar yang didasarkan pada hal-hal yang benar dan bukan hal-hal yang salah)
- c. Keberanian (berdiri dengan tegar untuk kepentingan diri dan orang lain)
- d. Keunggulan (pertumbuhan pribadi yang memungkinkan diri untuk memberikan kontribusi dengan lebih efektif dan lebih baik)
- e. Kejujuran (mengatakan dan melakukan apa yang dimaksudkan dan memberikan makna atas apa yang dikatakan dan dilakukan)
- f. Integritas (melakukan apa yang adil dan jujur)
- g. Keterbukaan (belajar kebenaran yang baru dan mengubah cara berfikir untuk lebih baik)
- h. Penghargaan (menghargai hak orang lain untuk menjadi sendiri, memiliki pendapat sendiri, dan cara tersendiri dalam meraih kebahagiaan)

⁶¹ Goleman, *Op. cit.*, hlm. 48

⁶² Charles C. Manz, *Emotional Discipline*, terj., Aloysius Rudi Purwanta PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007, hlm. 65

⁶³ Patton P, EQ, *Keterampilan Kepemimpinan untuk Melaksanakan Tugas dan Perubahan*, Mitra Media, Jakarta, 2002, hlm. 48

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa yang dimaksud kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami perasaan emosi diri, dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan orang lain.

2. Indikator Kecerdasan Emosional

Agar kepala sekolah dapat mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, maka dituntut memiliki seperangkat kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada kecerdasan emosi. Kompetensi tersebut oleh Goleman dan Boyatzis membagi ke dalam empat komponen utama, yaitu: (a) kesadaran diri, (b) pengelolaan diri, (c) kesadaran sosial, dan (d) pengelolaan relasi. Untuk jelasnya akan diuraikan secara ringkas indikator-indikator keempat kompetensi tersebut sebagai berikut: ⁶⁴

a. Kesadaran Diri

Menurut John Mayer kesadaran diri berarti waspada baik terhadap suasana hati maupun pikiran kita tentang suasana hati. ⁶⁵ Kepala sekolah yang memiliki kompetensi kesadaran diri tinggi memiliki ciri pemimpin yang berorientasi pada pemahaman kecerdasan emosi diri, mampu menilai diri sendiri secara akurat, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Selain itu, dengan memiliki kecerdasan diri emosi yang tinggi dapat mendengarkan tanda-tanda dalam diri mereka sendiri, mengenali bagaimana perasaan mereka mempengaruhi diri dan kinerja mereka. Mendengarkan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai yang membimbingnya dan seringkali secara naluriah bisa menentukan tindakan yang terbaik. Kepala sekolah yang sadar diri emosional bisa tegas dan otentik, mampu bicara terbuka tentang emosinya atau dengan keyakinan tentang visi yang membimbing mereka.

Kepala sekolah yang memiliki penilaian diri yang akurat akan memiliki kesadaran diri yang tinggi baik kelemahan maupun

⁶⁴ Goleman, D. & Boyatzis, *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Terjemahan oleh Susi Purwoko, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004, hlm. 56-58

⁶⁵ Goleman, *Op. cit.* hlm. 64

kelebihannya, dan menunjukkan cita rasa humor tentang diri mereka sendiri. Selain itu, menunjukkan pembelajaran yang cerdas tentang apa yang mereka perlu perbaiki serta menerima kritik dan umpan balik yang membangun. Dengan penilaian diri yang akurat membuat mereka mengetahui kapan harus meminta bantuan dan dimana ia harus memusatkan diri untuk menumbuhkan kekuatan yang baru.

Bagi kepala sekolah yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi akan mengetahui kemampuannya secara akurat yang memungkinkan mereka untuk menjalankan kepemimpinannya dengan baik, mereka percaya diri untuk dapat menerima tugas yang sulit. Kepala sekolah seperti ini memiliki kepekaan kehadiran dirinya dan keyakinan diri yang membuat sekolahnya lebih menonjol dibanding sekolah lain. Di samping itu kepala sekolah yang memiliki kepercayaan diri akan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya untuk menyelesaikan tugas.

b. Pengelolaan Diri

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi pengelolaan diri secara efektif akan menampilkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengendalian diri, memiliki transparansi, mampu menyesuaikan diri, berprestasi, dan penuh inisiatif. Pengelolaan diri dapat berarti kesadaran diri artinya perhatian terus menerus keadaan batin seseorang.⁶⁶ Kepala sekolah yang memiliki kendali diri emosi yang cerdas akan mampu menemukan cara-cara untuk mengelola emosi mereka yang sedang terganggu, dan menyalurkannya melalui cara-cara yang bermanfaat. Memiliki ciri seperti ini akan nampak tetap tenang dan berpikiran jernih di bawah tekanan tinggi atau selama menghadapi krisis dan situasi yang menguji ketahanannya.

Transparansi sangat penting dimiliki kepala sekolah dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Keterbukaan terhadap guru dan staf yang berkaitan dengan perasaan, keyakinan, dan tindakannya

⁶⁶ Daniel Goleman, *Op.cit.*, hlm. 63

akan secara terbuka mengakui kesalahannya, ia mengkonfrontasi perilaku yang tidak etis pada guru-guru, dan bukannya malah pura-pura tidak mengetahuinya.

Kepala sekolah yang memiliki kemampuan menyesuaikan diri akan bisa menghadapi berbagai tuntutan tanpa kehilangan fokus dan energi mereka, dan tetap nyaman dengan situasi-situasi yang tidak terhindarkan dalam kehidupan sekolah. Mereka akan fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan tantangan baru, cekatan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat, dan berpikiran gesit ketika menghadapi realita baru.

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi pengelolaan diri yang baik, sudah pasti prestasi sekolahnya akan tinggi yang mendorong mereka untuk terus mencari perbaikan kinerja bersama guru-gurunya. Mereka berpikiran pragmatis, menetapkan tujuan yang terukur tetapi menantang, dan mampu memperhitungkan resiko sehingga tujuan-tujuan mereka layak untuk dicapai.

Faktor inisiatif juga sangat penting bagi kepala sekolah yang memiliki kepekaan akan keberhasilan. Dengan inisiatif yang tinggi, kepala sekolah akan senantiasa mencari informasi bukan cuma menunggu. Mereka tidak ragu menerobos berbagai halangan dan tantangan, atau bahkan akan menyimpang dari aturan, jika diperlukan untuk menciptakan budaya sekolah yang lebih baik di masa mendatang. Optimisme seorang kepala sekolah juga sangat penting sebagai bagian dari kecerdasan emosi. Sifat optimisme harus dimiliki agar bisa bertahan dengan kritikan, melihat kesempatan, bukan sebagai ancaman, di dalam kesulitan. Kepala sekolah melihat guru dan stafnya secara positif, mengharapkan yang terbaik dari mereka.

c. Kesadaran Sosial

Kesadaran sosial sebagai salah satu variabel kecerdasan emosi

mutlak dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengembangkan iklim sekolah yang kondusif. Kesadaran sosial mencakup sifat empati, kesadaran terhadap tugas dan tanggung jawab di sekolah, serta kompetensi pelayanan yang tinggi. Orang-orang yang terampil dalam kecerdasan sosial dapat menjalin hubungan dengan orang lain dengan cukup lancar, peka membaca reaksi dan perasaan mereka, mampu memimpin dan mengorganisir, dan pintar menangani perselisihan yang muncul dalam setiap kegiatan manusia.⁶⁷

Kepala sekolah yang memiliki empati akan mampu mendengarkan berbagai tanda emosi, membiarkan dirinya merasakan emosi yang dirasakan oleh guru dan staf, tetapi tidak diutarakan pada guru lain. Selain itu, mereka mau mendengarkan dengan cermat dan bisa menangkap sudut pandang guru dan staf. Dengan sifat empati akan membuat kepala sekolah bisa menjalin relasi dengan seluruh *stakeholder* sekolah dan masyarakat pada umumnya.

Menyadari urgensi sekolah sebagai pencetak SDM berkualitas maka kepala sekolah harus mampu beradaptasi dengan lingkungan masyarakat dan situasi politis yang berkembang agar mampu mendeteksi jaringan kerja sosial yang krusial dan membaca relasi-relasi yang penting. Kepala sekolah tipe seperti ini bisa mengerti kekuatan politik yang berkembang di sekolah dan di luar sekolah (pemerintahan).

Bagi kepala sekolah yang memiliki kecerdasan kesadaran sosial yang tinggi akan memberikan pelayanan yang baik untuk menciptakan iklim emosi yang membuat guru-guru akan memberikan pelayanan pembelajaran yang sejuak dan mencerdaskan. Selain itu, akan mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan (peserta didik) dan orang tua sesuai kebutuhannya.

⁶⁷ *Ibid.*, hlm. 167

d. Pengelolaan Relasi

Pengelolaan relasi sangat penting dimiliki kepala sekolah dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Pengelolaan relasi dalam kaitannya dengan kepemimpinan pendidikan mencakup inspirasi, pengaruh, bimbingan untuk mengembangkan guru dan staf dituntut bertindak sebagai katalisator perubahan, serta mampu mengelola konflik dan menekankan pada kerja tim dan kolaborasi.

Inspirasi sebagai salah satu indikator pengelolaan relasi sangat efektif digunakan untuk mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, sebab kepala sekolah yang inspiratif akan mampu menciptakan gaya kepemimpinan dengan visi dan misi yang disusun bersama serta diupayakan secara bersama-sama. Di samping itu, dia akan mampu mengartikulasikan visi dan misi bersama dengan cara membangkitkan inspirasi guru-gurunya dengan menggembirakan.

Aspek pengaruh juga sangat penting dipertahankan kepala sekolah dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, sebab dengan kekuatan pengaruh akan menemukan daya tarik yang tepat untuk mendorong staf agar bisa mendengarkan dan mendapatkan persetujuan terhadap program yang kerja ditawarkan. Kepala sekolah yang mahir mempengaruhi akan memiliki kemampuan membujuk dan melibatkan ketika menghadapi kelompok dan individu guru.

Mengembangkan guru-guru juga merupakan salah satu aspek penting kecerdasan emosi, sebab kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengembangkan gurunya tentunya menunjukkan keihlasan yang murni pada mereka yang dibantunya, memahami tujuan-tujuan, kekuatan serta kelemahan mereka. Kepala sekolah seperti ini dapat memberikan umpan balik yang kreatif dan membangun pada waktu yang tepat dan sebagai pembimbing yang alami.

Kepala sekolah juga dituntut memiliki sifat sebagai katalisator perubahan jika ingin mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Hal ini penting sebab kepala sekolah harus mengenali kebutuhan tentang inovasi di sekolah, menentang status quo, dan membuat aturan baru. Di samping itu, bisa bertindak sebagai penasihat terhadap inovasi dan menemukan cara-cara yang praktis untuk mengatasi hambatan terhadap perubahan.

Konflik dalam sekolah tidak bisa dihindari dan harus dikelola secara efektif sehingga mampu mengembangkan iklim sekolah yang kondusif. Orang-orang yang terampil dalam dalam kecerdasan sosial dapat menjalin hubungan dengan orang lain dengan cukup lancar, peka membaca reaksi dan perasaan mereka, mampu memimpin dan mengorganisir, dan pintar menangani perselisihan yang muncul dalam setiap kegiatan manusia.⁶⁸

Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kecerdasan mengelola konflik di sekolah dengan upaya mengenali sudut pandang yang berbeda, mengumpulkan semua pihak dan kemudian menemukan cita-cita bersama yang disepakati. Kepala sekolah harus mengangkat konflik ke permukaan, mengakui perasaan dan pandangan dari semua pihak, kemudian mengarahkan ke arah tujuan sekolah.

Kompetensi lain yang perlu dimiliki kepala sekolah dalam pengelolaan relasi secara efektif adalah bekerja secara tim dan kolaboratif. Kepala sekolah harus mampu bekerja secara tim dan bertindak sebagai motivator di dalam tim untuk dapat menumbuhkan suasana kekerabatan yang ramah dan memberi contoh, penghargaan, sikap dan bersedia membantu. Di samping itu, mereka harus meluangkan waktunya untuk menumbuhkan dan mempererat silaturahmi dengan guru dan karyawan sehingga menunjukkan

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 167

kehangatan dan ketenangan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan seorang kepala sekolah dalam memimpin tidak hanya ditentukan oleh tingkat kecerdasan intelektual yang tinggi, tetapi juga ditentukan oleh tingkat kecerdasan emosional kepala sekolah. Karena realita yang ada menunjukkan bahwa tidak sedikit orang yang ber *IQ* tinggi sering kali bertindak bodoh yang berakibat membawanya kegagalan. Sedangkan orang yang ber *EQ* sedang akan mencapai keberhasilan dalam memimpin. Dengan demikian tingkat keberhasilan kepala sekolah sangat tergantung pada tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki. Semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional kepala sekolah maka keberhasilan dalam memimpin sebuah sekolah akan lebih berhasil dibanding kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional yang lebih rendah.

C. Kinerja Kepala Madrasah

1. Pengertian Kinerja

Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam perumusannya namun secara prinsip tampaknya sejalan yakni mengenai proses pencapaian hasil. Hasil yang dicapai merupakan proses dari sebuah pekerjaan. Poerwodarminto mengemukakan kinerja merupakan sesuatu yang ingin dicapai atau prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja seseorang.⁶⁹ Menurut Wahyosumidjo dalam bukunya merumuskan pengertian kinerja sebagai sumbangan kualitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.⁷⁰

Menurut Johnson seperti yang dikutip Akdon mendefinisikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan

⁶⁹ Poerwadarminta, *Kamus Bahasa Indonesia*, Depdikbud, Jakarta, 1998, hlm. 56

⁷⁰ Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999, hlm. 430

strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.⁷¹ Bates dan Holton seperti yang dikutip Akdon menyatakan bahwa kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensiaonal, sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.⁷² Nanang Fatah mengartikan prestasi kerja atau penampilan kerja (*performance*) sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.⁷³ Anwar Prabu Mangkunegara mengartikan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.⁷⁴

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggungjawab yang dimanifestasikan dalam bentuk pelaksanaan fungsi dan tugas yang harus dijalankan. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh sifat individu dan sifat pekerjaan. Sifat individu meliputi kemampuan dasar, bakat, kepribadian, motivasi dan harapan tinggi. Sifat pekerjaan ditandai dengan bentuk dan struktur tugas yang jelas.

Oleh karena itu semakin kuat sifat individu dan pemahaman akan tugas dengan jelas maka semakin dapat melaksanakan pekerjaan dengan benar. Kinerja kepala sekolah selaku pemimpin dipengaruhi oleh faktor kualitas kepemimpinan, fleksibilitas perilaku gaya kepemimpinan serta faktor pengikut dan situasi yang ada. Sedangkan kinerja kepala madrasah dalam dimensi manajerial diukur dari peran yang disandangnya, bakat dan kemampuan yang diperoleh untuk melaksanakan peran tersebut dan

⁷¹ Akdon, *Op. cit.*, hlm. 166

⁷² *Ibid.*, hlm. 166

⁷³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Pustaka Rizky Putra, Semarang, 2012, hlm. 128

⁷⁴ *Ibid.*, hlm. 128

usaha yang dicurahkan untuk mewujudkan bakat dan kemampuan dalam peran yang dipegangnya.⁷⁵

Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala madrasah adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh kepala madrasah dalam organisasi sekolah sesuai fungsi-fungsi manajerial.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dalam sebuah organisasi, yaitu:⁷⁶

- a. Sikap mental, berupa motivasi, disiplin, dan etika kerja
- b. Pendidikan, pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki wawasan yang lebih luas, terutama penghayatan akan arti penting produktivitas. Pendidikan di sini dapat berarti pendidikan formal, informal, maupun nonformal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas akan mendorong tenaga kependidikan yang bersangkutan bertindak produktif.
- c. Keterampilan, makin terampil tenaga kependidikan akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas dengan baik. Tenaga kependidikan akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*expiience*) yang memadai
- d. Manajemen, diartikan dengan hal yang berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga kependidikan. Manajemen yang tepat akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga mendorong tenaga kependidikan untuk bertindak produktif.
- e. Hubungan industrial, dapat menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerjas secara produktif sehingga produktivitas

⁷⁵ Mulyadi, *Total Quality Management*, Aditya Media, Yogyakarta, 2002, hlm. 83

⁷⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Rosda, Bandung, 2011, hlm. 139

dapat meningkat, menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas, meningkatkan harkat dan martabat tenaga kependidikan sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya meningkatkan produktivitas sekolah.

- f. Tingkat penghasilan yang memadai dapat menimbulkan konsentrasi kerja, dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
- g. Gizi dan kesehatan akan meningkatkan semangat kerja dan mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi.
- h. Jaminan sosial yang diberikan dinas pendidikan kepada tenaga kependidikan dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Jika jaminan sosial tenaga kependidikan mencukupi maka akan menimbulkan kesenangan bekerja, yang mendorong pemanfaatan seluruh kemampuan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- i. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong tenaga kependidikan senang bekerja dan meningkatkan tanggungjawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju ke arah peningkatan produktivitas.
- j. Kualitas sarana pembelajaran berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, sarana pembelajaran yang tidak baik akan menimbulkan pemborosan.
- k. Teknologi yang dipakai secara tepat akan mempercepat penyelesaian proses pendidikan, menghasilkan jumlah lulusan yang berkualitas serta memperkecil pemborosan.
- l. Kesempatan berprestasi dapat menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja.

3. Indikator Kinerja Kepala Madrasah

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on-going*) maupun tahap setelah kegiatan selesai (*ex-post*).⁷⁷ Indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja sebagai berikut:⁷⁸

- a. Spesifik dan untuk menghindari kesalahan interpretasi
- b. Dapat diukur secara obyektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif
- c. Menangani aspek-aspek yang relevan
- d. Harus penting/berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, *hasil/outcome*, manfaat atau dampak serta proses
- e. Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan
- f. Efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan biaya yang tersedia

Terdapat lima macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni:⁷⁹

- a. Indikator kinerja *input* (masukan) ialah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya: dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain.

⁷⁷ Akdon, *Op. cit.*, hlm. 167

⁷⁸ *Ibid.*, hlm. 167-168

⁷⁹ *Ibid.*, hlm. 168-169

- b. Indikator kinerja *output* (keluaran) adalah sesuatu yang diharapkan langsung tercapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
- c. Indikator kinerja *outcome* (hasil) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
- d. Indikator kinerja *benefit* (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- e. Indikator kinerja *inpact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dapat dilihat pada beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Manajerial

Kemampuan manajerial kepala madrasah meliputi beberapa indikator antara lain: menyusun perencanaan madrasah, mengelola program pembelajaran, mengelola kesiswaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola personal sekolah, mengelola keuangan sekolah, mengelola administrasi sekolah, mengelola sistem informasi sekolah, mengevaluasi program sekolah, memimpin sekolah.

- b. Supervisi

Kemampuan supervisi kepala madrasah meliputi beberapa hal antara lain: merencanakan program supervisi, melaksanakan program supervisi, dan menindaklanjuti program supervisi.

- c. Kewirausahaan

Disamping tugas manajerial dan supervisi, kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan kewirausahaan. Indikator dalam bidang kewirausahaan kepala madrasah antara lain: memiliki kemampuan

mengembangkan usaha sekolah, dan membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa.

d. Kepribadian

Kepala madrasah yang berkepribadian yang baik harus: berakhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas sekolah/madrasah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsi, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, dan memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

e. Sosial

Kepala madrasah yang memiliki kompetensi sosial yang baik dapat diukur melalui beberapa indikator antara lain: bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, mampu bekerja sama dengan wali murid, dan membina hubungan yang harmonis dengan warga sekolah.

f. Prestasi Sekolah

Kinerja kepala madrasah dalam hal prestasi sekolah dapat diukur dari beberapa indikator antara lain melalui: prestasi akademik dan non akademik siswa, prestasi akademik guru, dan penghargaan yang diterima sekolah.

D. Hasil-hasil Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sugeng tentang Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus, menunjukkan kompetensi manajerial 46,7% menyumbang secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.⁸⁰

⁸⁰ Sugeng, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Kudus*, 2012

2. Penelitian yang dilakukan oleh Syaroni tentang pengaruh kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes Tahun 2007 menemukan terdapat pengaruh yang signifikan kinerja kepemimpinan dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru secara simultan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien korelasi ganda sebesar 0,714 atau koefisien determinasinya sebesar 51,0%.⁸¹
3. Penelitian yang dilakukan oleh Rofiq Andriyan tentang Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Guru SMP se-Kabupaten Sleman menemukan Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi Non Finansial secara simultan terhadap Kinerja Guru SMP se-Kabupaten Sleman mempunyai pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien determinasi sebesar 56,7%.⁸²
4. Skripsi Bambang Supriyadi, 2012, Pengaruh Kompetensi, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Entrepreneur dan Budaya Sekolah terhadap Mutu Kinerja Kepala Sekolah pada SMA di Kabupaten Bogor. Kecerdasan emosional kepala sekolah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap mutu kinerja kepala sekolah. Dimensi kecerdasan emosional kepala sekolah meliputi empati, keterampilan sosial dan koordinasi sosial. Dimensi keterampilan sosial memiliki efek pengaruh yang paling dominan dibanding dua dimensi yang lain yang berpengaruh terhadap mutu kinerja kepala sekolah SMA di Kabupaten Bogor.⁸³
5. Penelitian yang dilakukan oleh Danang Mukti dkk tentang Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan Kinerja Guru SMA Negeri 2 Ngawi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan

⁸¹ Syaroni, *Pengaruh Kinerja Kepemimpinan dan Manajemen Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kabupaten Brebes*, 2007, hlm. ii

⁸² Rofiq Andriyan, *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Guru SMP se-Kabupaten Sleman*, 2013 hlm. viii

⁸³ Bambang Supriyadi, *Pengaruh Kompetensi, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Entrepreneur dan Budaya Sekolah terhadap Mutu Kinerja Kepala Sekolah pada SMA di Kabupaten Bogor*, 2012

emosi dengan kinerja guru SMA Negeri 2 Ngawi dengan hasil uji statistik dengan analisis regresi sederhana mendapatkan $r_{xy}=0,530$ dengan $p=0,001$ ($p<0,05$). Artinya tanda positif pada skor korelasi menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kecerdasan emosi dan kinerja guru. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,281 menunjukkan bahwa 28,1% kinerja guru SMA Negeri 2 Ngawi dapat dijelaskan oleh variabel kecerdasan emosi sedangkan sisanya 71,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.⁸⁴

6. Penelitian yang dilakukan oleh Sakdanur tentang Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Kepala Sekolah, Survey di SLTP Riau Daratan Provinsi Riau. Koefisien korelasi antara kecerdasan emosional dengan kinerja kepala sekolah sebesar 0,585 dan signifikan. Kesimpulan penelitian ini adalah ada hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan kinerja kepala sekolah. Oleh karena itu kinerja kepala sekolah dapat diperbaiki dengan meningkatkan kecerdasan emosional.⁸⁵
7. Skripsi Bustamin tentang Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru. Jika kepala sekolah bisa menjalankan semua tugas dan fungsinya tersebut dengan baik, maka guru juga akan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga kinerja guru semakin meningkat. Hal ini didasarkan bahwa jika semua komponen sekolah baik kepala sekolah maupun guru bisa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik maka hasil yang baik niscaya bisa diperoleh. Kecerdasan emosional adalah yang memotivasi kita untuk mencari manfaat dan potensi yang kita miliki. Kemampuan untuk mengenali perasaan dalam diri sangat menentukan tingkat keberhasilan guru dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian tingkat kecerdasan emosional guru sangat tergantung pada kemampuan guru dalam memahami

⁸⁴ Danang Mukti dkk, *Hubungan antara Kecerdasan Emosi dengan Kinerja Guru SMA Negeri 2 Ngawi*, 2010

⁸⁵ Sakdanur, *Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Kinerja Kepala Sekolah, Survey di SLTP Riau Daratan Provinsi Riau*, 2005, hlm. 51

perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, mampu mengendalikan diri maka guru akan dapat meningkatkan kinerja di sekolahnya, Karena guru yang mampu mengendalikan diri adalah guru yang memiliki kedewasaan emosi.⁸⁶

Kaitannya dengan penelitian ini bahwa seorang kepala madrasah akan memperoleh kinerja yang tinggi apabila didukung oleh kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional yang tinggi pula. Karena baik buruknya madrasah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan manajerial yang dimiliki oleh kepala madrasah, di samping itu banyak pimpinan yang mengabaikan aspek emosi dalam menjalankan tugasnya. Perhatian terhadap aspek emosi ini sudah saatnya ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah. Salah satu pendekatan mengenai emosi adalah konsep kecerdasan emosional. Namun demikian penelitian-penelitian di atas belum mengungkap pengaruh variabel kemampuan manajerial dan kecerdasan emosional kepala madrasah terhadap kinerja kepala madrasah. Variabel-variabel inilah yang akan dikaji lebih mendalam dalam penelitian ini untuk mengetahui kekuatan pengaruh masing-masing variabel.

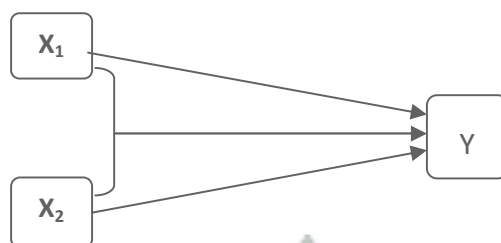
E. Paradigma Penelitian

Paradigma dalam penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.⁸⁷ Variabel penelitian ini terdiri dari variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja kepala madrasah (Y) dan dua variabel bebas (*independent variable*), yaitu kemampuan manajerial kepala madrasah (X_1), dan kecerdasan emosional

⁸⁶ Bustamin, *Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru, (Studi Pada SMP Negeri Se Kecamatan Pancoran)*, 2009

⁸⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hlm. 66

kepala madrasah (X_2), maka model konstelasi hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

Variabel Independen (X_1) : Kemampuan manajerial kepala madrasah

Variabel Independen (X_2) : Kecerdasan emosional kepala madrasah

Variabel Dependen (Y) : Kinerja kepala madrasah

F. Perumusan Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁸⁸ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.⁸⁹ Hipotesis merupakan pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel/lebih.⁹⁰

Berdasarkan kajian teori tersebut hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Jadi, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala madrasah terhadap kinerja kepala madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2015/2016.

⁸⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta, 1997, hlm. 64

⁸⁹ Sugiyono, *Op.cit.*, hlm. 96

⁹⁰ Fred N. Kerlinger, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, cet. ke x 2006, hlm. 26

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional kepala madrasah terhadap kinerja kepala madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2015/2016.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala madrasah dan kecerdasan emosional kepala madrasah secara bersama-sama terhadap kinerja kepala madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2015/2016.

G. Kerangka Berpikir

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali perasaan sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan untuk mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosional banyak dihubungkan dengan perasaan seperti mengidentifikasi perasaan, menaksir intensitas merasakan, manage perasaan, menunda kepuasan mengendalikan hati, mengurangi tekanan dan mengetahui perbedaan perasaan dan tindakan. Dalam kecerdasan emosional terkandung pengertian pemahaman berbagai kemampuan untuk memotivasi diri, mengendalikan hati, dan mengenali orang lain (empati). Hal ini sangat mutlak dan harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam membina hubungan dengan anak didiknya.

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan pengendali seluruh program yang ada di sekolah. Atas dasar itu kemampuan manajerial kepala sekolah yang menekankan kemampuan manajerial dalam usahanya untuk membimbing, mengatur, mempengaruhi menggerakkan, mengkoordinasi pelaksanaan pendidikan di sekolah khususnya guna mencapai kinerja yang diharapkan sehingga tujuan sekolah tercapai.

Kinerja merupakan hasil akumulasi berbagai faktor, diantaranya adalah kemampuan dan motivasi yang menjadi motor penggerak

untuk melaksanakan tugas. Dengan kata lain, bahwa kepala madrasah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik jika memiliki kemampuan secara profesional dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Dengan demikian, kinerja kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial Kepala madrasah sebagai seorang perencana, organisator, pemimpin dan pengendali harus mampu mempengaruhi guru agar bekerja sesuai dengan tujuan sekolah. Akan tetapi kinerja kepala madrasah tidak akan maksimal kalau kepala sekolah tersebut tidak memiliki kecerdasan emosional yang tinggi. Kepala madrasah yang tidak bisa mengendalikan perasaan diri sendiri, tidak mempunyai kesadaran diri merupakan suatu bahaya karena kepala madrasah setiap hari harus berhadapan dengan warga sekolah yang berbeda dari segi latar belakang dan psikologinya.

Dari uraian di atas bahwa diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan manajerial kepala madrasah dan kecerdasan emosional kepala madrasah terhadap kinerja kepala madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Pati Tahun Pelajaran 2015/2016. Diduga semakin baik tingkat kemampuan manajerial kepala madrasah dan semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan dalam memimpin sekolah.