

# OPENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KEMAMPUAN MANAJERIAL, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA KEPALA SEKOLAH SMA NEGERI SE PROVINSI BANTEN

**Oleh: Dr.Hj. TJUT AFRIDA**

Dosen Kopertis Wilayah IV Jabar dan Banten

## **ABSTRACT**

*The objective of the research is to evaluate the principal work effectiveness, and to explore the direct and indirect influences of emotional quotient, managerial ability and leadership to principal work effectiveness. The research used survey method and path analysis techniques. The study was conducted at public high school in Banten Province, December 2005- March 2006.*

*The study samples were taken randomly consisted of 100 respondents from 25 schools. Respondents from each school were selected purposively, by appointing for each school the principal, two teachers, and one member of the school committee.*

*The research reveals that there were direct and indirect causal effects of emotional quotient to principal work effectiveness, emotional quotient to leadership, managerial ability to principal work effectiveness, managerial ability to leadership, and leadership to principal work effectiveness.*

*Finally, the study concludes that the emotional quotient had the biggest direct and total causal effects to principal work effectiveness. Meanwhile, managerial ability and leadership also have a significant causal effect to principal work effectiveness. Therefore, it is suggested to prepare some programs that can enhance emotional quotient, managerial ability, and leadership in getting higher principal work effectiveness.*

## **PENDAHULUAN**

Milenium ke tiga atau lebih dikenal sebagai era globalisasi merupakan suatu era di mana kehidupan manusia di dunia menjadi makin terbuka dan tanpa batas. Artinya batas-batas politik, ekonomi dan sosial budaya antar bangsa menjadi transparan. Keadaan ini menimbulkan keresahan atau kekhawatiran antarbangsa makin tajam, terutama dalam bidang ekonomi serta bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sejalan dengan itu ada beberapa hal yang merupakan tantangan yang

dihadapi dunia pendidikan di Indonesia yaitu pertama sebagai akibat krisis ekonomi, dunia pendidikan dituntut untuk dapat mempertahankan hasil-hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai. Ke dua untuk mengantisipasi era global, dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing dalam pasar kerja global. Ke tiga sejalan dengan diberlakukannya otonomi daerah maka ada penyerahan wewenang dari pusat ke daerah termasuk pendidikan.

Pendelegasian kewenangan penyelenggaraan pendidikan ke sekolah

dalam bentuk otonomi sekolah menuntut penyelenggaraan sekolah yang profesional. Penyelenggaraan sekolah yang profesional menuntut tersedianya kepala sekolah, guru, staf, komite sekolah yang profesional juga. Dengan profesionalisme ini masing-masing tugas yang diterima dapat dijalankan dengan baik sehingga peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan dari otonomi sekolah ini dapat diperoleh.

Kesadaran akan pentingnya pendidikan telah mendorong berbagai upaya dan perhatian dari seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu prioritas pemerintah dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia sehingga mampu bersaing di tengah kehidupan global. Ujung tombak dari upaya peningkatan mutu pendidikan ini adalah sekolah, di mana sekolah harus mampu secara terus-menerus meningkatkan efektivitas kerja sehingga didapat mutu sekolah yang diharapkan oleh semua lapisan masyarakat.

Efektivitas kerja kepala sekolah akan mempengaruhi mutu proses dan mutu hasil pendidikan. Sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan, efektivitas kerja kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah perlu lebih dioptimalkan. Peranan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer merupakan aspek penting dalam menggerakkan aktivitas sekolah.

Rendahnya mutu pendidikan disebabkan oleh banyak faktor antara lain sarana, prasarana, kurikulum, kualitas

guru, kualitas kepala sekolah dan kurangnya partisipasi masyarakat terhadap pendidikan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan terhadap kepala sekolah selama ini bahwa, faktor-faktor penyebab kegagalan kepala sekolah mengembangkan sekolahnya, antara lain bukan hanya disebabkan oleh kurangnya fasilitas. Namun lebih banyak disebabkan oleh kegagalan dalam kepemimpinan kepala sekolah terutama dalam memanfaatkan sumber daya, baik orang maupun barang secara maksimal. Ketidakmampuan kepala sekolah ini disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan keterampilan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer di sekolahnya harus mampu membina hubungan dengan semua orang yang terlibat di sekolah artinya dapat mendengarkan keluhan semua personel sekolah dapat menahan emosi sehingga efektivitas kerja tercapai dengan baik. Seorang yang menjadi kepala sekolah tidak cukup hanya cerdas secara intelektual atau cerdas secara akademis tapi juga harus cerdas secara emosional.

Memperhatikan bahwa masalah pendidikan ini rumit, maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu kajian ilmiah tentang Efektivitas Kerja Kepala Sekolah.

Alasan mendasar bagi peneliti untuk mengangkat masalah di atas karena kepala sekolah adalah penanggung jawab utama dalam mendorong perbaikan sekolah termasuk peningkatan mutu pendidikan.

## **IDENTIFIKASI MASALAH**

Dalam mengkaji masalah penelitian di atas, perlu dilakukan indentifikasi faktor-

faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja kepala sekolah disusun dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut: Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap efektivitas kerja kepala sekolah? Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan? Apakah kemampuan manajerial berpengaruh terhadap efektivitas kerja kepala sekolah? Apakah kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kepemimpinan? Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kemampuan manajerial? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas kerja kepala sekolah?

### **PEMBATASAN MASALAH**

Berdasarkan identifikasi masalah, penelitian ini dapat dilihat dari berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja kepala sekolah, oleh karenanya, dalam penelitian ini tidak mungkin semua faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja kepala sekolah diteliti pada saat yang sama mengingat keterbatasan waktu, dana dan sumber daya yang diperlukan. Untuk itu, dalam usaha mendapatkan hasil kajian yang lebih tajam dan mendalam perlu dibuat pembatasan masalah. Dari semua faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja kepala sekolah, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh kecerdasan emosional, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kepala sekolah.

### **PERUMUSAN MASALAH**

Untuk memperjelas masalah penelitian, perlu dilakukan perumusan

masalah penelitian. Perumusan masalah penelitian adalah dengan menghubungkan faktor-faktor yang berhubungan dengan efektivitas kerja kepala sekolah dalam bentuk pertanyaan berikut:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah?
2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan?
3. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah?
4. Apakah kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan?
5. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah?

### **MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian bermanfaat untuk:

- 1) memberikan gambaran tentang model sebab-akibat antara efektivitas kerja kepala sekolah melalui kecerdasan emosional, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan secara teoretik dan fakta;
- 2) menyajikan tingkat pengaruh kecerdasan emosional, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kepala sekolah;
- 3) masukan bagi pengelola pendidikan untuk dapat menyusun kebijakan dan peraturan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah;
- 4) memberikan kontribusi bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan bidang manajemen pendidikan;
- 5) menjadi pembanding bagi peneliti lain ketika mengembangkan kajian

yang mungkin lebih mendalam tentang efektivitas kerja kepala sekolah.

## KAJIAN TEORETIS

### 1. Efektivitas Kerja Kepala Sekolah

Efektivitas berasal dari kata efektif dan dalam bahasa sehari-hari dapat diartikan sama dengan berhasil guna atau berdaya guna. Untuk lebih jelasnya, di bawah ini dipaparkan beberapa pengertian tentang efektivitas yang dikemukakan oleh para ahli.

Dalam memaknai efektivitas, setiap orang memberi arti yang berbeda sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Hal tersebut diakui oleh Chung dan Manginson (1981), "*Effectiveness means different to different people*". Dalam kamus besar Bahasa Indonesia (1990) dikemukakan bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju, ketepatan waktu dan adanya partisipasi aktif dari anggotanya.

Efektivitas merupakan pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Etzioni (1985) dalam Tupan, melihat efektivitas suatu organisasi dapat diukur dari tingkat sejauhmana organisasi yang bersangkutan mencapai tujuannya. Jadi efektivitas selalu dikaitkan dengan tujuan yang akan dicapai. Anthony, dkk (Mulyasa, 2002) mengemukakan bahwa efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya.

Lipham dan Hock (1987) meninjau efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapaian tujuan yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi.

Kepala sekolah bertugas untuk mengelola semua kegiatan pendidikan mulai dari kegiatan administratif, pengajaran, keuangan, kurikulum, sarana dan prasarana. Untuk meningkatkan mutu pendidikan yang melahirkan siswa yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi, kepala sekolah harus mengaktifkan semua kegiatan sekolah dengan efektif dan efisien. Ia harus mengatur dan mengarahkan agar segala kegiatan sekolah selesai tepat waktu, berjalan dengan baik, menggunakan dana sekolah secara efektif, efisien dan terbuka. Ia harus menampung masukan dan saran orangtua, dan berbagai kegiatan lainnya. Untuk memberikan pendidikan yang tepat kepada siswa dan melayani guru dengan baik, kepala sekolah harus bekerja dengan efektif.

Prokopenko (1987) mengatakan, "*Effectiveness as the degree to which goals are attained.*" Karakteristik efektivitas dalam hal ini adalah pencapaian tujuan. Kontz dan Weinrich (1988) juga mengatakan hal yang sama bahwa "*Effectiveness is the achievement of objectives.*"

Kedua pernyataan ini menunjukkan bahwa efektivitas diukur dari pencapaian tujuan dari sesuatu kegiatan yang dilakukan.

Efektivitas yang dikaji dalam hal ini adalah efektivitas kerja kepala sekolah, juga sebagai pemimpin. Tanpa adanya

kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah maka efektivitas kerja tidak tercapai secara maksimum.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, efektivitas kerja kepala sekolah adalah penilaian terhadap keberhasilan kepala sekolah dalam memenuhi kriteria pencapaian tujuan yang meliputi pelaksanaan kerja dengan benar (menggunakan alat, metode, dan sumber daya yang tepat), pengambilan keputusan, dukungan kuat personel sekolah, kerjasama dan hubungan baik, pengawasan, pengkoordinasian dan alokasi sumber daya yang tepat.

## 2. Kecerdasan Emosional

Pengertian tentang kecerdasan emosional tidak dapat lepas dari pengertian emosi. Emosi adalah reaksi biopsikologi dari setiap individu terhadap kejadian penting dalam kehidupan. Menurut Goleman (1997) ada 5 (lima) dimensi kecerdasan emosional, yaitu: 1) Memiliki pengetahuan akan emosi sendiri/mengenali emosi diri. Keterampilan merupakan modal untuk membuat keputusan yang tepat; 2) Dapat mengatur perasaan sendiri (mengelola emosi). Sadar akan emosi sendiri dan bisa mengaturnya merupakan sumber untuk hidup tenteram, tenang dalam menghadapi kesulitan hidup dan tidak larut dalam amarah, cemas, sedih atau frustrasi; 3) Dapat memanfaatkan perasaan untuk tujuan tertentu (memotivasi diri sendiri). Hal ini berarti, kita dapat mendominasi perasaan sendiri; 4) Dapat mengenali perasaan orang lain, sumber empati. Ini merupakan keterampilan menangkap sinyal-sinyal sosial, sehingga kita bersedia

menampung perasaan, kebutuhan dan kehendak orang lain; dan 5) Dapat mengendalikan perasaan orang lain (membina hubungan). Ini merupakan modal dalam pergaulan sosial dan dalam menjalin hubungan yang menyenangkan serta membangun popularitas, juga modal untuk fungsi pimpinan.

Seseorang yang cerdas secara intelektual atau cerdas secara akademis belum tentu cerdas secara emosional. Kecerdasan emosional faktor yang jauh lebih penting dari jenis kecerdasan yang lain. Seseorang yang mempunyai kecerdasan emosi yang baik terpancar dari perilaku yang memperhatikan keindahan hati seperti: iklas, sabar, suka menolong orang lain, pandai bergaul dan dapat menyelami dan memahami perasaan orang lain.

Istilah *emotional intelligence* (kecerdasan emosional) dikemukakan oleh John Mayer dari Universitas New Hampshire dan Peter Salovey dari Universitas Yale pada tahun 1990 yang dikutip oleh Taufik Bahaudin (2000) dalam *Brainware Management*. Mereka juga memberikan identifikasi adanya 4 (empat) pilar utama dalam kecerdasan emosional. Setiap pilar mewakili kemampuan-kemampuan tertentu dan bila kemampuan-kemampuan ini digabungkan akan meningkatkan kecerdasan emosional. Pilar-pilar yang mewakili suatu kemampuan tertentu harus dilihat secara berurutan sesuai dengan jenjangnya. Pilar yang berada pada jenjang terdahulu menjadi landasan untuk pilar berikutnya, yaitu: *Pilar pertama*, kemampuan yang tepat dalam persepsi, penilaian dan pengekspresian emosi. *Pilar kedua*, kemampuan mengakses atau menggerakkan perasaan sesuai kebutuhan

untuk dapat memfasilitasi pemahaman terhadap diri sendiri ataupun orang lain. *Pilar ketiga*, kemampuan untuk memahami berbagai emosi dan pengetahuan yang terkait dengan itu, dan *Pilar keempat*, kemampuan mengatur berbagai emosi untuk keperluan pengembangan emosi dan intelektual yang lebih baik.

Kepala sekolah sebagai seorang tokoh, bagi siswa, guru, staf dan orang tua berperan sebagai penganyom pendidikan, penasehat dan penuntun bagi siswa, guru dan staf di sekolah. Dalam menjalankan peran seperti ini kepala sekolah harus memiliki tingkat kesabaran yang tinggi. Perilaku siswa, guru dan staf seringkali membuat kepala sekolah kecewa dan mungkin membuat dia marah. Tetapi jika kepala sekolah mengedepankan emosi dibandingkan kesabaran, maka masalah yang dihadapi siswa dan guru tidak akan dapat ia selesaikan. Akibatnya kesalahan demi kesalahan akan bertumpuk, hubungan kepala sekolah, guru dan siswa akan tidak harmonis, serta kondisi sekolah akan tidak menyenangkan.

Menurut Segel (1997), emosi berperan penting dalam kehidupan. Banyak bukti yang menyatakan bahwa perasaan adalah sumberdaya yang terampuh yang kita miliki. Emosi adalah penyambung hidup bagi kesadaran diri dan kelangsungan diri yang secara mendalam menghubungkan kita dengan diri kita sendiri dan dengan orang lain, serta alam dan kosmos. Emosi memberi tahu kita tentang hal-hal yang paling utama bagi kita, masyarakat, nilai-nilai, kegiatan, dan kebutuhan yang memberi kita motivasi, semangat, kendali diri dan kegigihan.

Menurut Krug dan Cass (1992), emosi dasar yang muncul dalam organisme digambarkan sebagai perilaku adaptif yang berkaitan proses biologis, seperti penerimaan, kekhawatiran, kemarahan, kesenangan, kesedihan, antisipasi dan kejutan. Seorang yang dalam keadaan tenang akan menerima informasi dengan baik, tetapi seseorang yang dalam keadaan khawatir akan menunjukkan sikap kecurigaan atau kecemasan yang tinggi. Seorang yang sedang marah seringkali bertindak tidak terarah dan berbahaya. Sebaliknya seseorang dalam keadaan senang akan terbuka dan mudah diajak bicara. Kondisi emosi seseorang akan menentukan tindakan dan perilakunya ketika berhadapan dengan orang lain atau dalam menghadapi suatu masalah.

Seorang yang dalam keadaan emosi biasanya tidak berpikir dengan tenang. Aliran darah ke otak sangat tinggi pada saat seorang berada dalam keadaan emosi, dan pada kondisi ini, ada rasa ketidak-puasan atau ganjalan/tekanan yang membutuhkan pemuasan atau relaksasi. Dengan kondisi yang seperti ini dapat dipahami bahwa persepsi seseorang dapat terganggu, sehingga tindakan yang dilakukannya seringkali tidak seperti yang diharapkan.

Kecerdasan emosional merupakan keterampilan (*skills*) memahami diri sendiri, memotivasi dan berempati, yang merupakan prediktor yang sangat kuat dan dapat dipercaya untuk meraih keberhasilan di tempat kerja. Seseorang yang mampu memahami diri, memotivasi dan berempati memungkinkan seseorang menyadari diri sendiri dengan emosi orang lain, dan tindakan penyesuaian terhadap keadaan yang ada.

Menurut Cooper dan Sawaf (1997), *“Emotional intelligence is the ability to feel, understand, and implement of the power and emotional sensitivity actively as sources of energies, information, connections and influences that have humanity”*.

Kecerdasan emosional adalah kesanggupan untuk merasakan, memahami dan menerapkan sensitivitas kewenangan dan emosional secara aktif sebagai sumber tenaga, informasi, hubungan dan pengaruh yang dimiliki manusia.

Jadi kecerdasan emosional yang berkaitan dengan kemampuan memotivasi diri, menghindari frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Dalam hal ini karakteristik kecerdasan emosional adalah merasakan emosi, memahami emosi, mengendalikan emosi, dan membina hubungan. Terciptanya hubungan baik dan peredaan emosi di dua pihak yang saling bersinggungan merupakan wujud dari kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional merupakan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dan pekerja yang bercita-cita tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan kecerdasan emosional adalah penilaian terhadap seseorang dalam mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, mengenal emosi orang lain, berempati dalam membina hubungan ketika berinteraksi dengan orang lain.

### 3. Kemampuan Manajerial

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Menurut Steer (1985), *“management is the process of planning, organizing, directing, and controlling activities of employees in combination with other organizational resources to accomplish stated organizational goals.”*

Kegiatan dalam manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pegawai. Semua kegiatan ini dilakukan dan dirancang dalam mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya organisasi. Hal ini berarti bahwa tugas dan tanggung jawab pengelolaan dalam hal ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Menurut Yukl (1994), taksonomi tugas dan tanggung jawab jabatan manajerial terdiri dari supervisi, perencanaan dan pengorganisasian, pengambilan keputusan, monitoring indikator, pengawasan, perwakilan, pengkoordinasian, pengkonsultasian, dan pengadministrasian.

Sejalan dengan tugas dan tanggung jawab manajerial kepala sekolah yang dikemukakan oleh Yukl di atas, Wagner III dan Hollenbeck (1995) mengemukakan, *“Managers are people who plan, organize, direct, and control in order to manage organizations and organizational units.”* Manajer adalah orang yang merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi dalam unit organisasi. Hal ini berarti tugas manajer adalah merencanakan,

mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi.

Pengertian manajemen menurut Griffin (1996) adalah, "*Management is a set of activities including planning, leading and decision making, leading, organizing and controlling with aim of achieving organization goals in efficient and effective manner.*"

Manajemen adalah seperangkat kegiatan yang meliputi perencanaan, pengarahan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian dan pengawasan dengan tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kegiatan manajemen adalah perencanaan, pengarahan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, dan pengawasan. Semua kegiatan ini dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan penyelenggaraan sekolah.

Stoner dan Freeman (1992) mengatakan, "*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the work of organization members and of using resources to reach stated organizational goals.*"

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kerja dari anggota organisasi dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengelola suatu lembaga pendidikan tidaklah semudah mengelola suatu perusahaan pemburu laba. Sumberdaya sekolah adalah guru, siswa, sarana, prasarana, dana, dan kurikulum.

Siswa dan guru adalah sumberdaya manusia yang memiliki perasaan sehingga kepala sekolah harus memiliki

kemampuan manajerial yang baik agar efektivitas kerja tercapai.

Menurut Torrington, Weightman dan Johns (1989),

*The work managers do has three distinctive strands: technical (which is non-management), administrative (which is maintaining the system), and managerial (which is being able to change the system). Like human activities, managerial work is active, extrovert and novelty-seeking, concerns with initiating and taking risks by setting antecedents.*

Tugas manajerial dibagi 3 (tiga) jenis yaitu teknis, administratif dan manajerial. Tugas teknis berkaitan dengan hal-hal yang bukan manajerial seperti mengajar, menggunakan komputer dan sebagainya. Kemampuan administratif berkaitan dengan tugas memelihara sistem, atau tugas birokratif yang sifatnya rutinitas. Sedangkan tugas manajerial adalah kesanggupan untuk merubah sistem seperti kemampuan menyusun strategi, perencanaan, pengelolaan, evaluasi dan berbagai tugas yang membuat suatu kemajuan (perkembangan dan pertumbuhan).

Menurut Lazaruth (1992) kompetensi manajerial kepala sekolah pada dasarnya merupakan kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan kemampuan psikomotor kepala sekolah dalam mengelola pendidikan melalui fungsi-fungsi manajemen dengan memanfaatkan semua sumber daya sekolah (manusia dan daya lainnya) untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dari berbagai pandangan tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan di atas

tidaklah terdapat perbedaan yang prinsipil, semuanya memandang fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses manajemen. Sehingga penulis dapat menyimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen dapat terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan kemampuan manajerial adalah penilaian terhadap seseorang dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi aspek-aspek kognitif, afektif dan psikomotorik secara konseptual, interpersonal, dan teknis

#### 4. Kepemimpinan

Membahas konsep kepemimpinan seringkali dianggap sama dengan manajemen, bahkan ada pula yang beranggapan kepemimpinan sama dengan manajer. Konsep kepemimpinan menekankan pada perilaku interpersonal dalam konteks yang lebih luas, sedangkan manajemen biasanya dipandang sebagai mendapatkan sesuatu melalui kerja orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajer adalah tindakan terhadap situasi khusus dan lebih memperhatikan dengan pemecahan masalah. Manajer adalah orang yang bertanggung jawab dan dipercaya untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai “proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu” Sementara, Soepardi (1988)

mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, membimbing, serta membina dengan maksud agar manusia mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Adapun sifat-sifat khusus yang diperlukan untuk menggerakkan orang-orang supaya dapat dan suka bekerja sehingga mencapai tujuan adalah ramah tamah, cerdas, sabar, ulet, mudah mengambil keputusan dan jujur.

Di negara Republik Indonesia masalah kepemimpinan ditinjau dari sifat-sifat yang diharapkan seperti yang dikatakan Ki Hajar Dewantoro merupakan kepemimpinan Pancasila. Inti dari kepemimpinan Pancasila sendiri adalah seperti apa yang dikutip oleh Wijaya (1991) bahwa ada tiga hal, yaitu: (1) *Ing Ngarso Sung Tulodo*, artinya yang di atas hendaknya menjadi panutan (contoh) bagi yang di bawah, (2) *Ing Madya mangun Karso*, artinya pemimpin ikut kegiatan menggugah semangat anak buah dan (3) *Tut Wuri Handayani*, artinya pemimpin berupaya mendorong dari belakang.

Konsep kepemimpinan dipandang sebagai seperangkat fungsi yang dibawa oleh pemimpin bahwa tugas-tugas, iklim kelompok, dan kepuasan individu berhubungan dengan tujuan organisasi (Sutaryadi, 1993: 81 ). Dari pandangan ini tersirat tugas-tugas kepemimpinan yang paling pokok, yaitu menentukan sasaran organisasi, menyiapkan fasilitas yang diperlukan, mempengaruhi, menggerakkan atau memotivasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi tercapainya tujuan.

Seorang pemimpin seperti kepala sekolah misalnya dalam melaksanakan

tugasnya ia harus memiliki teknik-teknik kepemimpinan, yaitu cara-cara atau metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan sebaik-baiknya dengan hasil yang sebesar-besarnya. Mengapa orang mau digerakkan? Karena kemampuan pemimpin menggunakan teknik kepimpinannya.

Kemampuan pemimpin, menurut Abdurrahman (1969) seperti yang dikutip oleh Tupan, menggunakan teknik kepemimpinan, pada hakikatnya dapat dipelajari oleh siapapun juga, apabila ia normal dalam arti memiliki panca indera, dipelajari oleh mereka yang mempunyai sifat-sifat kepribadian yang sesuai dengan yang diperlukan untuk mempraktekkan teknik itu.

Dengan uraian di atas, dapat dipahami bahwa setiap orang dapat saja berkesempatan untuk memimpin dan memiliki bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang baik serta mempelajari teknik-teknik kepemimpinan, maka ia akan menjadi pemimpin besar dan sukses. Meskipun seseorang tidak memiliki bakat kepemimpinan, namun ia tekun mempelajari teknik-teknik kepemimpinan dan mempraktekkan dalam kehidupan nyata, maka iapun dapat memimpin dengan baik.

Menurut Certo (1997),

*“Leadership is the process of directing the behavior of others toward the accomplishment of some objective. Directing in this sense means causing individual to act in a certain way or to follow a particular course. Ideally this course is perfectly consistent with such factors as established organization policies, procedures, and job descriptions”.*

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain terhadap pencapaian tujuan. Pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan individu bertindak pada arah tertentu untuk mengikuti pada jalur yang tersedia. Idealnya jalur ini tetap konsisten dengan faktor-faktor seperti membangun kebijakan-kebijakan organisasi, prosedur dan pembagian kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan kepemimpinan adalah penilaian dalam mengarahkan seseorang atau kelompok dengan cara mengenali, mendukung, melatih/mengembangkan, memotivasi, mengilhami, membina hubungan dan mengayomi untuk mencapai tujuan.

## **KERANGKA BERPIKIR**

### **1. Pengaruh Langsung Kecerdasan Emosional terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah**

Ketika seseorang memasuki suatu organisasi, ia akan bertemu dengan orang lain yang mungkin berasal dari latar belakang pendidikan, keluarga, suku dan budaya yang berbeda. Dengan perbedaan latar belakang ini, konflik lebih mudah terjadi dalam interaksi seseorang dengan yang lain. Untuk menyelesaikan konflik tidak akan tuntas kalau hanya menggunakan kepintaran, karena kepintaran lebih didasari oleh logika. Konflik dapat saja terjadi oleh karena tindakan orang lain. Kalau konflik terjadi oleh karena kesalahan sendiri, umumnya kita akan menerima perlakuan orang lain yang tidak menyenangkan, dan menurut logika hal itu masuk akal. Tetapi dalam interaksi dengan orang lain, khususnya

dalam pekerjaan atau dalam bersosialisasi dengan masyarakat, seringkali yang kita alami adalah ketidakadilan atau perlakuan yang tidak menyenangkan, dan menurut logika kita harus membalas ketidakadilan ini. Tetapi kalau seseorang harus menanggapi dan menghadapi ketidakadilan ini secara logika, maka masalahnya tidak akan terselesaikan. Hanya dengan kerendahan hati, berempati, menahan diri, atau mengelola emosi diri, kita dapat bergaul dan berinteraksi dengan orang yang tidak menyenangkan atau merugikan kita.

Dengan pengendalian diri yang tinggi seseorang akan dapat bertindak dengan tenang dan benar, sekalipun menghadapi ketidakadilan. Seseorang yang bertindak dengan benar akan melakukan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produk kerja yang baik. Hal ini berarti bahwa seseorang yang memiliki pengendalian diri akan bekerja efektif. Seseorang yang memiliki pengendalian diri memiliki kecerdasan emosional, sedangkan seseorang yang bekerja dengan baik adalah orang yang memiliki efektivitas kerja. Hal ini berarti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap efektivitas kerja (dalam hal ini kepala sekolah).

Pengaruh kecerdasan emosional terhadap efektivitas kerja kepala sekolah dapat ditelusuri lebih jauh dengan menelaah pengaruh masing-masing indikator kecerdasan emosional dengan indikator efektivitas kerja kepala sekolah. Sesuai dengan definisi konseptual kecerdasan emosional, indikator kecerdasan emosional adalah mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain/berempati dalam membina hubungan

ketika berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan indikator efektivitas kerja kepala sekolah berdasarkan definisi konseptualnya adalah pelaksanaan kerja dengan benar, ketepatan pengambilan keputusan, dukungan kuat personel sekolah, kerjasama dan hubungan baik, pengawasan, pengkoordinasian, alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepala sekolah yang mampu mengenali emosinya sendiri, ia dapat menyadari bahwa ada sesuatu yang berbeda dari biasanya dan dapat dengan segera menyadari keadaan, sehingga seseorang yang melakukan sesuatu yang tidak menyenangkan ia tidak terpancing untuk melakukan tindakan balasan. Kepala sekolah yang tidak tergesa-gesa membuat keputusan untuk mengadakan tindakan balasan berarti ia mampu mengawasi guru, siswa dan staf tanpa mereka sadari. Kepala sekolah yang mampu memotivasi diri adalah kepala sekolah yang dapat bangkit dari kegagalan dan bersemangat kembali melakukan tugasnya. Dengan bangkitnya semangat pada masa-masa sulit berarti ia dapat memberikan arahan dan semangat kepada guru, siswa dan staf di sekolah.

Kepala sekolah yang berempati dengan orang lain akan dapat merasakan apa yang sedang dialami mereka. Dengan rasa empati ini ia akan memahami orang lain sehingga ia dapat membuat, memonitor, mengawasi dan mengarahkan mereka seperti apa yang mereka inginkan. Hal ini berarti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh kuat terhadap efektivitas kerja kepala sekolah. Berdasarkan uraian pengaruh indikator kecerdasan emosional dengan efektivitas kerja kepala sekolah dapat diduga

kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah. Artinya, makin tinggi kecerdasan emosional, diduga makin tinggi efektivitas kerja kepala sekolah.

## **2. Pengaruh Langsung Kecerdasan Emosional terhadap Kepemimpinan**

Dari berbagai hasil penelitian, kepala sekolah sebagai manajer dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak berhubungan dengan manusia dibandingkan oleh staf yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Kepala sekolah adalah seorang manajer yang waktunya lebih banyak berhubungan dengan guru, siswa, staf dan orangtua. Agar kepala sekolah dapat berkomunikasi dengan baik ia harus menjadi pendengar yang baik, siap mendengar keluhan, dan menghargai pendapat orang. Dengan mendengar permintaan dan keluhan orang lain, dan menghargai orang lain berarti kepala sekolah telah membina hubungan yang baik, dan menganyomi bawahannya. Kepala sekolah yang dapat menjadi pendengar yang baik, menerima keluhan dan saran orang lain adalah kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional, dan kepala sekolah yang menghargai, menganyomi dan membina hubungan baik memiliki kepemimpinan yang baik. Hal ini berarti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Untuk menelaah pengaruh kecerdasan emosional dengan kepemimpinan dapat dilakukan dengan meneliti hubungan antara indikator kecerdasan emosional dengan indikator kepemimpinan. Dari definisi konseptual diperoleh indikator kecerdasan emosional

yaitu mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain/ berempati dalam membina hubungan ketika berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan indikator kepemimpinan adalah mengenali, mendukung, melatih/ mengembangkan, memotivasi, mengilhami, membina hubungan dan menganyomi stakeholder sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Dengan kemampuan kepala sekolah mengenali emosi orang lain dan membina hubungan baik, kepala sekolah dapat mendukung, mengilhami dan membentuk kerjasama antara guru dan kepala sekolah, dan antara guru dengan guru. Tindakan mendukung, mengilhami, membentuk kerjasama ini juga merupakan bentuk tindakan kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa indikator kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan. Dengan demikian diduga kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan. Artinya, makin tinggi kecerdasan emosional, diduga makin kuat/ baik kepemimpinan kepala sekolah.

## **3. Pengaruh Langsung Kemampuan Manajerial terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah**

Tugas seorang kepala sekolah adalah tugas manajerial yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi dan mengevaluasi pengelolaan pendidikan di sekolah. Semua kegiatan manajerial ini dapat dilaksanakan kepala sekolah jika ia memiliki kesanggupan teknis untuk menyusun rencana dengan berbagai model sehingga perencanaan dapat optimal. Untuk dapat mengerjakan tugas

manajerial ini, kepala sekolah juga harus mampu menyediakan sistem administrasi tentang alur kegiatan organisasi. Selain itu, ia juga harus mampu membina hubungan dengan orang lain. Kepala sekolah yang sanggup menyediakan model kegiatan dan menyusun alur kegiatan adalah kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial, dan kepala sekolah yang melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang baik adalah kepala sekolah yang memiliki efektivitas kerja yang baik. Hal ini berarti kemampuan manajerial berpengaruh terhadap efektivitas kerja kepala sekolah.

Untuk menelaah sejauhmana pengaruh kemampuan manajerial terhadap efektivitas kerja kepala sekolah, dapat dilakukan dengan menelaah hubungan indikator kemampuan manajerial terhadap indikator efektivitas kerja kepala sekolah. Dari definisi operasional kemampuan manajerial diperoleh indikator kapasitas kognitif, afektif dan psikomotorik seseorang dalam melakukan tugas konseptual, teknis dan interpersonal. Sedangkan indikator efektivitas kerja kepala sekolah adalah pelaksanaan kerja dengan benar, ketepatan pengambilan keputusan, dukungan kuat personel sekolah, kerjasama dan hubungan baik, pengawasan, pengkoordinasian, alokasi sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan sekolah.

Dengan demikian diduga bahwa kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah. Artinya, makin kuat kemampuan manajerial diduga makin tinggi efektivitas kerja kepala sekolah.

#### **4. Pengaruh Langsung Kemampuan Manajerial terhadap Kepemimpinan**

Untuk mengelola sekolah, kepala sekolah harus menguasai kegiatan pendidikan secara teknis, administratif dan manajerial. Dengan kemampuan ini ia akan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pendidikan. Sebagai manajer, kepala sekolah melakukan tugasnya melalui orang lain (siswa, guru dan staf), dengan kemampuan teknis yang dimiliki kepala sekolah ia dapat menunjukkan cara atau melatih siswa, guru dan staf melakukan tugasnya. Dengan kemampuan administratif, kepala sekolah dapat memfasilitasi siswa, guru dan staf dengan baik. Dengan kemampuan manajerial yang baik, kepala sekolah dapat membina hubungan baik dengan siswa, guru, staf dan orangtua siswa. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan teknis, administratif dan manajerial adalah kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik. Kepala sekolah yang melatih, memfasilitasi dan membina hubungan adalah kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Untuk menelaah kuatnya pengaruh kemampuan manajerial terhadap kepemimpinan, dapat diteliti dari kuatnya pengaruh indikator kemampuan manajerial adalah kapasitas kognitif, afektif dan psikomotorik seseorang dalam melakukan tugas teknis, administratif dan manajerial. Sedangkan indikator kepemimpinan adalah mengenali, mendukung, melatih/ mengembangkan, memotivasi, mengilhami, membina

hubungan dan menganyomi untuk mencapai tujuan sekolah.

Kemampuan teknikal kepala sekolah memungkinkan kepala sekolah secara aktif menyusun materi pelatihan, cara berkomunikasi dengan orang lain, menyediakan contoh kerja yang baik. Penyusunan materi pelatihan yang baik merupakan salah satu aspek dalam menyediakan pelatihan yang baik. Kemampuan untuk berkomunikasi yang baik diperlukan dalam memotivasi, membina hubungan, mengilhami dan memberikan pelatihan. Kemampuan untuk menyediakan contoh yang baik merupakan bagian dari pelatihan, motivasi, dan dukungan. Hal ini berarti kemampuan teknikal yang berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Kemampuan administratif kepala sekolah akan menyediakan layanan yang baik pula kepada siswa, guru dan staf sekolah dalam hal ketersediaan nilai belajar siswa pada waktunya, berkas-berkas yang diperlukan guru dalam melengkapi berkas kenaikan pangkatnya, memberikan masukan kepada guru tentang kelengkapan administratif dalam tugasnya, dan berbagai kegiatan lain. Penyediaan nilai belajar, berkas-berkas guru dan saran merupakan kegiatan dari pemotivasian, dukungan, pengenalan dan pembinaan hubungan baik. Hal ini berarti bahwa indikator kemampuan administratif berpengaruh pada kepemimpinan.

Kemampuan manajerial kepala sekolah berkaitan dengan kegiatan perubahan sistem dan kegiatan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan ini akan berhasil menyediakan kebutuhan siswa, guru dan staf dalam tugasnya sesuai dengan keinginan mereka. Kepala sekolah akan

mampu mengenali apa dan mengapa keinginan guru, bagaimana cara yang tepat untuk memotivasi, dan apa yang diperlukan agar hubungan guru dan kepala sekolah berjalan baik. Kegiatan mengenali, memotivasi dan membina hubungan ini merupakan bentuk kegiatan kepemimpinan. Hal ini berarti kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kepemimpinan. Dengan demikian diduga kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan. Artinya, makin tinggi kemampuan manajerial, diduga makin kuat/baik kepemimpinan kepala sekolah.

## **5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah**

Untuk mengelola sekolah, kepala sekolah harus menguasai kegiatan pendidikan secara konseptual, teknis dan sosial. Dengan kemampuan ini ia akan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pendidikan. Sebagai manajer, kepala sekolah melakukan tugasnya melalui orang lain (siswa, guru dan staf). Dengan kemampuan konseptual, kepala sekolah dapat memfasilitasi siswa, guru dan staf dengan baik, dengan kemampuan teknis yang dimiliki kepala sekolah dapat menunjukkan cara atau melatih siswa, guru dan staf untuk melakukan tugasnya, serta dengan kemampuan interpersonal yang baik, kepala sekolah dapat membina hubungan baik dengan siswa, guru, staf dan orangtua siswa. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan konseptual, teknis dan sosial adalah kepala sekolah yang

memiliki kemampuan manajerial yang baik. Kepala sekolah yang menggerakkan, mengarahkan, membina, memotivasi, memfasilitasi dan membina hubungan yang baik adalah kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan yang efektif. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial berpengaruh terhadap kepemimpinan.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah bertugas untuk mempengaruhi siswa, guru dan staf untuk mencapai hasil kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Dengan mempengaruhi siswa, guru dan staf untuk berprestasi berarti tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik., mereka akan mampu melakukan tugasnya dengan benar, berarti kepala sekolah telah mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi serta mengevaluasi kegiatan pendidikan di sekolah. Kegiatan mengarahkan dan mempengaruhi siswa, guru dan staf adalah kegiatan kepemimpinan, sedangkan keberhasilan kepala sekolah merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi dan mengevaluasi adalah efektivitas kerja kepala sekolah. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas kerja kepala sekolah.

Dalam mengenali kebutuhan siswa, guru dan staf, kepala sekolah telah melakukan pengawasan, monitoring dan pengadministrasian. Dalam memberikan dukungan dan pemotivasi, kepala sekolah telah membuat keputusan, pengkoordinasian dan pengkonsultasian. Hal ini berarti bahwa sementara kepala sekolah memperagakan kepemimpinan ia telah menunjukkan efektivitas kerja.

Dalam mengenali kebutuhan siswa, guru dan staf, kepala sekolah telah melakukan pengawasan, monitoring dan pengadministrasian. Dalam memberikan

dukungan dan pemotivasi, kepala sekolah telah membuat keputusan, pengkoordinasian dan pengkonsultasian. Hal ini berarti bahwa sementara kepala sekolah memperagakan kepemimpinan ia telah menunjukkan efektivitas kerja.

Dengan demikian dapat diduga kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah. Artinya, makin kuat/baik kepemimpinan, makin tinggi efektivitas kerja kepala sekolah.

## **PENGAJUAN HIPOTESIS PENELITIAN**

1. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah
2. Kecerdasan emosional berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan
3. Kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah
4. Kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan
5. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian adalah: a) Mengkaji model pengaruh kecerdasan emosional, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kepala sekolah, b) Mengkaji tingkat pengaruh kecerdasan emosional, kemampuan manajerial, dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja

kepala sekolah, dan c) Melengkapi persyaratan penyusunan disertasi dalam rangka meraih gelar Doktor Pendidikan

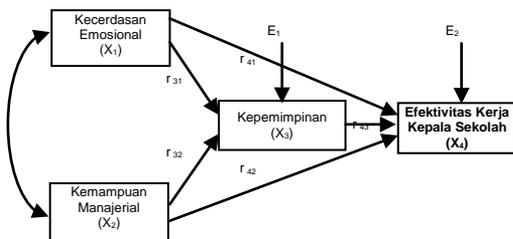
### B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri se Propinsi Banten pada bulan Desember 2005 – Maret 2006.

### C. Metode Penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survei dengan teknik analisis jalur (*path analysis*)

### Konstelasi Penelitian



Gambar 1.

Konstelasi Model Pengaruh Antar Variabel Penelitian

#### Keterangan:

- X<sub>1</sub> = Kecerdasan Emosional
- X<sub>2</sub> = Kemampuan Manajerial
- X<sub>3</sub> = Kepemimpinan
- X<sub>4</sub> = Efektivitas Kerja Kepala Sekolah
- r = Koefisien Jalur (*path coefficient*)
- E = Variabel residu

### D. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala SMA Negeri se Propinsi Banten. Dalam penelitian ini dipilih 30 sekolah sebagai sampel dengan 120 responden, yang terdiri dari kepala sekolah, guru dan komite sekolah. Untuk melakukan uji coba instrumen digunakan sebanyak 5 sekolah dengan 20 responden dan untuk melakukan penelitian sesungguhnya digunakan sebanyak 25 sekolah dengan 100 responden. Teknik pemilihan sampel yang digunakan adalah sampling acak sederhana.

### E. Hipotesis Statistik

- a. H<sub>0</sub> : r<sub>41</sub> = 0  
H<sub>1</sub> : r<sub>41</sub> > 0
- b. H<sub>0</sub> : r<sub>31</sub> = 0  
H<sub>1</sub> : r<sub>31</sub> > 0
- c. H<sub>0</sub> : r<sub>42</sub> = 0  
H<sub>1</sub> : r<sub>42</sub> > 0
- d. H<sub>0</sub> : r<sub>32</sub> = 0  
H<sub>1</sub> : r<sub>32</sub> > 0
- e. H<sub>0</sub> : r<sub>43</sub> = 0  
H<sub>1</sub> : r<sub>43</sub> > 0

#### Keterangan:

- r<sub>41</sub> : Pengaruh Kecerdasan Emosional (X<sub>1</sub>) terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah (X<sub>4</sub>)
- r<sub>31</sub> : Pengaruh Kecerdasan Emosional (X<sub>1</sub>) terhadap Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)
- r<sub>42</sub> : Pengaruh Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah (X<sub>4</sub>)
- r<sub>32</sub> : Pengaruh Kemampuan Manajerial (X<sub>2</sub>) terhadap Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)
- r<sub>43</sub> : Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah (X<sub>4</sub>)

## HASIL PENELITIAN

### A. Deskripsi Data :

Data penelitian yang ditampilkan adalah data tentang Kecerdasan Emosional ( $X_1$ ), Kemampuan Manajerial ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan ( $X_3$ ) dan Efektivitas Kerja Kepala Sekolah ( $X_4$ ). Seperti Tabel di bawah ini :

Tabel 1. Deskripsi Data

No	Variabel	$X_{\min}$	$X_{\max}$	Skor Rentang	Mean	Mo	Me	s
1.	Efektivitas Kerja Kepsak	74	122	48	102,44	104,39	103,29	11,58
2.	Kecerdasan Emosional	48	101	53	80,50	86,87	84,15	11,46
3.	Kemampuan Manajerial	55	109	54	78,15	61,74	70,92	15,66
4.	Kepemimpinan	56	125	69	92,56	109,00	101,50	20,34

### B. Pengujian Persyaratan Analisis :

#### 1. Uji Normalitas

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas Varians

Kelompok	$L_o$	$L_{(0,95;99)}$	Kesimpulan
$X_4$ atas $X_1$	0,0883	0,0886	Berdistribusi normal
$X_3$ atas $X_1$	0,0851	0,0886	Berdistribusi normal
$X_4$ atas $X_2$	0,0694	0,0886	Berdistribusi normal
$X_3$ atas $X_2$	0,0838	0,0886	Berdistribusi normal
$X_4$ atas $X_3$	0,0764	0,0886	Berdistribusi normal

**Keterangan :**  $L_o$  = L hitung,  $L_{(0,95;99)}$  = L tabel. Jika  $L_o < L_{(0,95;99)}$  maka berdistribusi normal.

#### 2. Uji Homogenitas

Tabel 3. Hasil uji homogenitas varians dengan  $\alpha=0,05$

Varians kelompok	Jumlah kelompok	dk	$C^2_{hitung}$	$C^2_{(0,95;94)}$	Kesimpulan
$X_4$ atas $X_1$	26	74	83,44	100,40	Homogen
$X_3$ atas $X_1$	26	74	66,89	100,40	Homogen
$X_4$ atas $X_2$	20	80	24,14	101,90	Homogen
$X_3$ atas $X_2$	20	80	27,43	101,90	Homogen
$X_4$ atas $X_3$	25	75	62,32	100,40	Homogen

**Keterangan:** dk = derajat kebebasan. Jika  $C^2_{hitung} < C^2_{(0,95;94)}$  maka homogen.

### 3. Uji Linearitas

Tabel 4. Hasil uji linearitas dengan  $\alpha=0,05$

Regresi	Derajat kebebasan		$F_{hitung}$	$F_{(0,05)}$	Kesimpulan
	$V_1$	$V_2$			
$X_4$ atas $X_1$	24	74	0,80	1,66	Linear
$X_3$ atas $X_1$	24	74	1,47	1,66	Linear
$X_4$ atas $X_2$	24	74	1,10	1,66	Linear
$X_3$ atas $X_2$	18	80	1,07	1,74	Linear
$X_4$ atas $X_3$	24	74	1,03	1,66	Linear

**Keterangan:**  $v_1$  = derajat kebebasan variabel pembilang  
 $v_2$  = derajat kebebasan variabel penyebut  
 Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  ( $= F_{(0,05)}$ ), maka kesimpulannya linear.

### C. Pengujian Model

Setelah data yang diperoleh dari lapangan diolah dan telah melalui berbagai uji yang dipersyaratkan, maka tahapan selanjutnya dalam pengujian model kualitas adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan model kausal yang dibentuk diperoleh diagram analisis jalur dan dihitung nilai koefisien untuk setiap jalurnya .

Nilai yang perlu diketahui untuk perhitungan selanjutnya adalah nilai koefisien korelasi yang disajikan dalam bentuk matrik sebagai berikut

Tabel 5. Matriks Korelasi ( $r$ ) dan Nilai *p-value* Antar Variabel

$r$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
$X_1$	1,000	0,312 (0,011)	0,636	0,276 (0,012)
$X_2$		1,000	0,445 (0,017)	0,233 (0,021)
$X_3$			1,000	0,286 (0,14)
$X_4$				1,000

**Keterangan:** nilai di bawah besaran koefisien korelasi untuk masing- masing hubungan bivariat antar variabel merupakan angka *p-value*, dimana jika *p-value* < 0,05 dikatakan koefisien korelasi tersebut sangat signifikan (\*\*).

## 1. Perhitungan Koefisien Jalur Model Struktural

Sedangkan model teoritik yang coba diteliti berdasarkan pemahaman konsep teoritis dan realita di lapangan adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Dimana,  $k = 0, 1, 2, \dots, k$

Dari diagram jalur ini diperoleh lima buah koefisien jalur, yaitu  $r_{31}$ ,  $r_{32}$ ,  $r_{41}$ ,  $r_{42}$  dan  $r_{43}$  dengan enam buah koefisien korelasi yaitu  $r_{12}$ ,  $r_{13}$ ,  $r_{14}$ ,  $r_{23}$ ,  $r_{24}$ , dan  $r_{34}$ . Berdasarkan hasil perhitungan koefisien korelasi pada Tabel 5 di atas dan menggunakan perkalian matriks sesuai langkah kerja analisis jalur, maka selanjutnya diperoleh nilai koefisien jalur sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Perhitungan dan Pengujian Koefisien Jalur (r)

Jalur	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>		Keterangan
			a=0.05*	a=0.01**	
r <sub>31</sub>	0.5510	7.0910	1,675	2,375	Sangat signifikan
r <sub>32</sub>	0.2730	3.5080	1,675	2,375	Sangat signifikan
r <sub>41</sub>	0.1511	1.8372	1,675	2,375	Signifikan
r <sub>42</sub>	0.1260	1.8105	1,675	2,375	Signifikan
r <sub>43</sub>	0.1343	1.7014	1,675	2,375	Signifikan

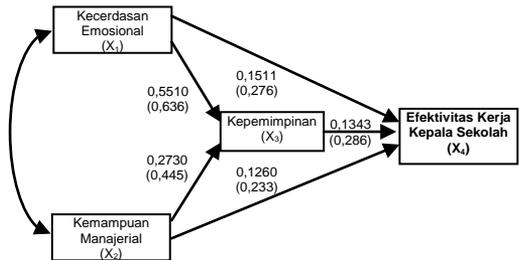
Keterangan :

- \* : Keadaan jalur sangat signifikan bila, t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> pada a=0.01
- \*\* : Keadaan jalur signifikan bila, t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> pada a=0.05

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 2 (dua) koefisien jalur yang diindikasikan signifikan pada level 1%, oleh karena memiliki t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub> pada a = 0,01. Koefisien jalur yang dimaksud adalah antara kecerdasan

emosional dengan kepemimpinan ( $r_{31}$ ), dan koefisien jalur antara kemampuan manajerial dan kepemimpinan ( $r_{32}$ ). Sedangkan koefisien jalur antara kecerdasan emosional, kemampuan manajerial dan kepemimpinan dengan efektivitas kerja kepala sekolah ( $r_{41}$ ,  $r_{42}$ , dan  $r_{43}$ ), signifikan pada a = 0.05.

Berikut ini disampaikan bentuk model jalur secara lengkap seperti yang terlihat pada Gambar 6. Dalam gambar ini ditampilkan dua macam koefisien, yaitu sebelah atas menunjukkan koefisien jalur, sedangkan di bawah (dalam tanda kurung) merupakan koefisien korelasi.



Gambar 2. Konstelasi Hubungan Antar Variabel Penelitian

## 2. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Kepemimpinan

Tabel 7. Persentase Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kepemimpinan

Variabel	Pengaruh Langsung atas X <sub>3</sub>	Pengaruh Tidak Langsung		Pengaruh Total
		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
Kecerdasan Emosional	0,3036	-	0,0949	0,3985
Kemampuan manajerial	0,0750	0,0470	-	0,1220

Tabel di atas menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi kepemimpinan secara langsung adalah sebesar 30,36%, sedangkan secara tidak langsung melalui kemampuan manajerial adalah sebesar 9,49%. Pengaruh total terhadap Kepemimpinan ( $X_3$ ) adalah sebesar 39,85%.

Pengaruh langsung kemampuan manajerial terhadap kepemimpinan adalah sebesar 7,5%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kecerdasan emosional adalah sebesar 4,7%. Sedangkan jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung kemampuan manajerial terhadap kepemimpinan adalah sebesar 12,2%.

### 3. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah

Tabel 8. Persentase Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Efektivitas Kerja Kepala Sekolah

Variabel	Pengaruh Langsung atas $X_4$	Pengaruh Tidak Langsung Melalui			Pengaruh Total
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	
Kecerdasan Emosional	0,02283	-	0,0059	0,0128	0,0416
Kemampuan manajerial	0,01588	0,0059	-	0,0075	0,0293
Kepemimpinan	0,01804	0,0111	0,0128	-	0,0420

Tabel di atas menunjukkan bahwa kecerdasan emosional mempengaruhi efektivitas kerja kepala sekolah secara langsung sebesar 2,28%, sedangkan secara tidak langsung melalui kemampuan manajerial sebesar 0,59%, dan melalui kepemimpinan sebesar 1,28%. Pengaruh total kecerdasan emosional, kemampuan manajerial dan

kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kepala sekolah adalah sebesar 4,16%.

Pengaruh kemampuan manajerial secara langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah adalah sebesar 1,59%. Pengaruh tidak langsung melalui kecerdasan emosional sebesar 0,59% dan melalui kepemimpinan sebesar 0,75%. Pengaruh total kecerdasan emosional, kemampuan manajerial dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kepala sekolah adalah sebesar 2,93%.

Pengaruh kepemimpinan secara langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah adalah sebesar 1,80%. Pengaruh tidak langsung melalui kecerdasan emosional sebesar 1,11% dan melalui kemampuan manajerial sebesar 1,28%. Pengaruh total kecerdasan emosional, kemampuan manajerial dan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja kepala sekolah adalah sebesar 4,2%.

### D. Pengujian Hipotesis

Setelah analisis model struktural kausal dilakukan, hasil perhitungan yang diperoleh digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan mengukur besarnya persentase pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Hipotesis yang diajukan akan ditarik kesimpulan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan keberartian/signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 9. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Keputusan	Kesimpulan
1.	$X_1$ Terhadap $X_4$ ( $f_{41} = 0,1511$ )	$H_0: r_{41} = 0$ $H_a: r_{41} > 0$	1,8372*	1,6750	$H_0$ diterima	Berpengaruh langsung
2.	$X_1$ Terhadap $X_3$ ( $f_{31} = 0,5510$ )	$H_0: r_{31} = 0$ $H_a: r_{31} > 0$	7,0910**	2,3750	$H_0$ diterima	Berpengaruh langsung
3.	$X_2$ Terhadap $X_4$ ( $f_{42} = 0,1260$ )	$H_0: r_{42} = 0$ $H_a: r_{42} > 0$	1,8105*	1,6750	$H_0$ diterima	Berpengaruh langsung
4.	$X_2$ Terhadap $X_3$ ( $f_{32} = 0,2730$ )	$H_0: r_{32} = 0$ $H_a: r_{32} > 0$	3,5080**	2,3750	$H_0$ diterima	Berpengaruh langsung
5.	$X_3$ Terhadap $X_4$ ( $f_{43} = 0,1343$ )	$H_0: r_{43} = 0$ $H_a: r_{43} > 0$	1,7014*	1,6750	$H_0$ diterima	Berpengaruh langsung

**Keterangan:** \*) Signifikan pada  $\alpha = 0,05$ . \*\*) Sangat signifikan pada  $\alpha = 0,01$ .  
Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  kesimpulannya berpengaruh langsung.

## SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### Simpulan

Hasil pengujian penelitian terhadap koefisien jalur menunjukkan bahwa penelitian menemukan:

1. Kecerdasan emosional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah ( $X_4$ ) sebesar 2,28 % dengan nilai koefisien jalur 0,1511.
2. Kecerdasan emosional ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 30,36 % dengan nilai koefisien jalur 0,2730.
3. Kemampuan manajerial ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah ( $X_4$ ) sebesar 1,59 % dengan nilai koefisien jalur 0,1260.
4. Kemampuan manajerial ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 7,5 % dengan nilai koefisien jalur 0,2730.
5. Kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja kepala sekolah ( $X_4$ ) sebesar 1,80 % dengan nilai koefisien jalur 0,1343.

Dari temuan dan pembuktian hipotesis di atas dapat dinyatakan bahwa variabel kecerdasan emosional dan kemampuan manajerial berpengaruh langsung terhadap kepemimpinan sebagai variabel endogenus pertama dan menjadi variabel eksogenus ke tiga kepada efektivitas kerja kepala sekolah. Dari tabel pengaruh variabel eksogenus terhadap endogenus didapati bahwa persentase pengaruh variabel kecerdasan emosional lebih besar dibandingkan persentase pengaruh variabel kemampuan manajerial terhadap variabel endogenus kepemimpinan dan efektivitas kerja kepala sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional lebih dominan untuk mempengaruhi efektivitas kerja kepala sekolah dibandingkan dengan kemampuan manajerial dan kepemimpinan.

### Implikasi

Simpulan penelitian menunjukkan bahwa dalam meningkatkan efektivitas kerja kepala sekolah perlu dilakukan peningkatan kecerdasan emosional sebagai urutan pertama, kemampuan manajerial pada urutan ke dua dan kepemimpinan pada urutan ke tiga. Langkah awal dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja dapat lebih difokuskan kepada peningkatan kecerdasan emosional beserta peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional.

Upaya peningkatan kecerdasan emosional, kemampuan manajerial dan kepemimpinan sebagai konsekuensi kesimpulan penelitian perlu dilakukan dengan konsentrasi berikut:

## **1. Upaya peningkatan Kecerdasan Emosional**

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapatnya hubungan korelasional dan pengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung antara kecerdasan emosional dan efektivitas kerja kepala sekolah. Upaya yang diperlukan oleh kepala sekolah sebagai seorang tokoh bagi siswa, guru, staf dan orang tua, berperan sebagai pengayom pendidikan, penasehat dan penuntun bagi siswa. Dalam menjalankan peran seperti ini kepala sekolah harus memiliki tingkat kesabaran yang tinggi. Seorang yang dalam keadaan tenang akan menerima informasi dengan baik tetapi seseorang yang dalam keadaan khawatir akan menunjukkan kecurigaan atau kecemasan yang tinggi. Seorang yang sedang marah seringkali bertindak tidak terarah dan berbahaya, sebaliknya seseorang dalam keadaan senang akan terbuka dan mudah diajak bicara. Kondisi emosi seseorang akan menentukan tindakan dan perilakunya ketika berhadapan dengan orang lain atau dalam menghadapi suatu masalah. Oleh karena itu upaya yang harus dilakukan kepala sekolah adalah harus mampu mengenali emosi diri, memotivasi diri, mengenali emosi orang lain dan membina hubungan dalam berinteraksi dengan orang lain, sehingga hasil kerjanya baik.

## **2. Upaya peningkatan Kemampuan Manajerial**

Kemampuan manajerial dapat tercermin dari kesadaran kemampuan merencanakan, mengambil keputusan, mengorganisasikan dan mengontrol, juga

dapat tercermin dari kesadaran mengembangkan kemampuan orang lain dan memanfaatkan keragaman melalui pengendalian sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Seorang kepala sekolah selaku manajer disekolahnya harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan. Dengan demikian efektivitas kerja kepala sekolah, melalui kemampuan manajerial, dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam menilai kemampuan manajerial ini responden umumnya sudah sangat memahami pentingnya kesadaran akan kemampuan manajerial dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi manajemen sehingga terwujud efektivitas kerja kepala sekolah.

## **3. Upaya peningkatan Kepemimpinan**

Seorang pemimpin dapat sukses dan efektif dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, apabila pemimpin yang bersangkutan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan.

Adapun jenis tugas dan aktivitas sebagai pemimpin adalah sebagai berikut :

1. Merancang tugas yang hendak dilakukan.
2. Memutuskan dengan cara mana tugas harus dilakukan.
3. Memilih orang yang hendak mengerjakan tugas tersebut.
4. Memberitahu mereka mengapa tugas tersebut harus dikerjakan.
5. Memberitahu mereka bagaimana mengerjakannya.
6. Memberitahu mereka kapan tugas dilaksanakan.

Kesemuanya itu merupakan tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan proses manajemen.

Kepala Sekolah sebagai supervisor pada intinya bertugas memberi rangsangan, bimbingan atau bantuan kepada guru-guru agar kompetensi mereka sebagai guru profesional, makin meningkat, sehingga kepala sekolah memiliki efektivitas kerja yang baik. Dalam hubungan ini kepala sekolah perlu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan terbuka.

### Saran

Dampak implikasi hasil penelitian yang ada perlu ditindaklanjuti. Dampak negatif harus diperbaiki atau disempurnakan, sedangkan dampak positif perlu dioperasionalkan dalam berbagai bentuk tindakan yang memberikan sumbangsih pada peningkatan efektivitas kerja kepala sekolah.

Kepala sekolah selaku penanggung jawab utama di sekolah harus mampu menggerakkan dan mengarahkan semua personil sekolah agar menyenangi pekerjaannya, memiliki dedikasi yang tinggi dan penuh tanggung jawab sehingga pencapaian tujuan yang diharapkan dapat terlaksana dengan hasil yang memuaskan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bahaudin, T., *Brainware Management*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2000.
- Certo, Samuel S. *Management Modern*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997.
- Cohn, Elchanan. *The Economics of Education*. Massachussets: Billinger Publishing Company, 1979.
- Cooper, Robert K. and Ayman Sawaf. *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Advance Intelligence Technologies, LLC., 1997.
- Gerow, Josh R. *Essentials Psychology: Concept and Application*. New York : HarperCollins College Publishers, 1996.
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence Anak, terjemahan Alex Tri Kantjono*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 1997.
- Griffin, Ricky R. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1996.
- Koontz, Harold and Heinz Wehrich. *Management*. Singapore : McGraw- Hill International Edition, 1988.
- Krug, Ronald S. dan Alvah R. Cass. *Behavioral Science*. New York: Springer Verlag, 1992.

- McCluskey, Alan. *Emotional Intelligence in Schools. Connected.* 1997. <http://www.connected.org/learn/school.htm>.
- Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002.
- Permadi, D., *Kepemimpinan Mandiri (Profesional) Kepala Sekolah*. Bandung : PT. Sarana Panca Karya, 1998.
- Prokopenko, Joseph. *Productivity Management: A Practical handbook*. Switzerland: International Labour Organization, 1987.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concept, Contraversies and Applications*. New York: Prentice-Hall International Inc., 1996.
- Segel, Jeanne. *Meljitkan Kepekaan Emosional*. Jakarta: Penerbit Kaifa, 1997.
- Steer, Richard M., Gerardo R. Ungson, dan Richard T. Mowday. *Managing Effective Organization: An Introduction*. Massachussets: Kent Publishing Company, 1985.
- Stoner, James and R. Edward Freeman. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- Torington, Derek., Jane Weightman, dan Kirsty Johns. *Effective Management: People and Organization* . New Jersey: Prentice-Hall International Ltd., 1989.
- Wagner III, John A. and John R. Hollenbeck. *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995.
- Wesinger, H., *Emotional Intelligence at Work* ,1<sup>st</sup> ed., San Fransisco : Jossey-Bas Inc. Publisher, 1998.
- Yukl, Gary Yukl. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994Inc., 1994.