



Vol. 03 No. 05 (2024) : 690-697

e-ISSN: 2964-0131

p-ISSN-2964-1748

UNISAN JURNAL: JURNAL MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN

e-ISSN: 2964-0131 p-ISSN-2964-1748

Available online at <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal>

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERDASARKAN KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) DI LEMBAGA PENDIDIKAN SMP YPI BATUMARTA II TAHUN PELAJARAN 2023/2024

Atika<sup>1</sup>, Dewi Yanti<sup>2</sup>, Mansur<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Universitas Islam AnNur Lampung, Indonesia

Email: [atikarububiyah@gmail.com](mailto:atikarububiyah@gmail.com)<sup>1</sup>, [yantidewi040@gmail.com](mailto:yantidewi040@gmail.com)<sup>2</sup>, [mansur.min20@gmail.com](mailto:mansur.min20@gmail.com)<sup>3</sup>

### Abstract

*Therefore the researchers tried to analyze the leadership of the chairman of the Institute of Education Institutions SMP YPI Batumarta II focused from the point of view of his emotional intelligence. This research is a qualitative research that describes the leadership of the Chairman of the Institute of Education Institutions SMP YPI Batumarta II and analyze the point of view of emotional intelligence. This research was conducted with observation, interview and documentation techniques. Testing the validity of the data using triangulation techniques, which in this study is more emphasized to triangulation techniques sources. The source is all citizens of the good foundation of board, environment, people around including teachers in elementary, junior high and vocational school SMP YPI Batumarta II. The source will contain the leadership data of the chairman of the SMP YPI Batumarta II Foundation based on emotional intelligence. The results showed that, chairman of the foundation SMP YPI Batumarta II have good leadership regarded from the angle of emotional intelligence. The results of the analysis show that the chairman of the foundation runs a primal leadership leadership very well. It is proven by triangulation of data and source. Chairman of the SMP YPI Batumarta II Institute of Educational Institutions Intercession Tulang Bawang has a high commitment to the future vision, especially during times of stress or in the midst of increasing responsibility. The chairman of the foundation takes an emotional approach to all citizens within the foundation. The Chairman of the Foundation is able to read his own emotions and recognize their impact using instinct to guide decisions, know their strengths and limitations, be able to control emotions and show honesty and integrity, trustworthiness. Chairman of the Foundation has self-awareness and good self- management, good social awareness and good relations management.*

**Keywords:** Leadership, Chairman of the Foundation, Emotional Intelligence, Education Institution SMP YPI Batumarta II

### Abstrak

Peneliti mencoba menganalisis kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan Kabupaten Ogan Komering Ulu kualitatif yang menggambarkan kepemimpinan Kepala Sekolah Pendidikan SMP YPI Batumarta II dan menganalisis sudut pandang kecerdasan emosi. Penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengujian validitas data menggunakan teknik triangulasi, yang dalam penelitian ini lebih ditekankan pada sumber teknik triangulasi. Sumbernya adalah semua warga negara dari pondasi dewan yang baik, lingkungan, orang-orang di sekitarnya termasuk guru-guru SMP YPI Batumarta II. Sumber tersebut akan berisi data kepemimpinan Kepala Sekolah SMP YPI Batumarta II berdasarkan kecerdasan emosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepala Sekolah SMP YPI Batumarta II memiliki kepemimpinan yang baik dipandang dari sudut

kecerdasan emosional. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepala Sekolah menjalankan kepemimpinan primal dengan sangat baik. Itu dibuktikan dengan triangulasi data dan sumber. Kepala Sekolah SMP YPI Batumarta II memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi masa depan, terutama pada masa-masa stres atau di tengah meningkatnya tanggung jawab. Kepala Sekolah mengambil pendekatan emosional untuk semua warga dalam yayasan. Kepala Sekolah dapat membaca emosinya sendiri dan mengenali dampaknya menggunakan naluri untuk memandu keputusan, mengetahui kekuatan dan keterbatasan mereka, dapat mengendalikan emosi dan menunjukkan kejujuran dan integritas, kepercayaan. Kepala Sekolah memiliki kesadaran diri dan manajemen diri yang baik, kesadaran sosial yang baik dan manajemen hubungan yang baik.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kecerdasa Emosional, Lembaga Pendidikan SMP YPI Batumarta II

## PENDAHULUAN

Istilah kecerdasan emosional (EQ) telah diterima menjadi kependekan dari Emotional Intelligence, yang setara dengan kecerdasan intelektual (IQ). Studi ini juga menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang secara teknik unggul dan memiliki kecerdasan emosional (EQ) tinggi adalah orang yang mampu mengatasi konflik atau bisa mengkondisikan orang-orang yang dipimpinnya. Berdasarkan pemaparan di atas, ternyata keberhasilan seorang pemimpin juga ditentukan oleh kecerdasan emosional yang tidak hanya ditentukan oleh kecerdasan intelektual (IQ) yang tinggi (Annas, 2017). Syarat lain yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kecerdasan emosional, sebagaimana di katakan oleh seorang Psikolog bernama Howard Garner dalam Steven beliau mengemukakan bahwa adanya inteligensi lain, yang disebut sebagai kecerdasan emosional, dengan kecerdasan tersebut orang pun terbuka wawasannya (Wahidin, 2017). Berdasarkan pengamatan dan kejadian dalam masyarakat mengisyaratkan bahwa kecerdasan emosional dapat sama ampuhnya, bahkan terkadang lebih ampuh daripada IQ.

Serangkaian studi menunjukkan bahwa orang yang secara intelektual cerdas sering kali bukan orang yang paling berhasil dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan pribadinya (Nanggala, 2020). Kecakapan emosional mencakup pengendalian diri, semangat, dan ketekunan, serta kemampuan untuk memotivasi diri sendiri. Kecerdasan emosional dapat diajarkan dan akan memberikan peluang yang lebih baik dalam memanfaatkan potensi intelektual. Kecerdasan emosional sangat diperlukan untuk menanggulangi tumbuhnya sifat mementingkan diri sendiri, mengutamakan tindak kekerasan, dan sifat-sifat jahat yang lain (Munandar, 2020). Orang yang memiliki kecerdasan emosional dapat mengendalikan diri, memiliki kontrol moral, memiliki kemauan yang baik, dapat berempati (mampu membaca perasaan orang lain), serta peka terhadap kebutuhan dan penderitaan orang lain sehingga memiliki

karakter (watak) terpuji dan membangun hubungan antar pribadi yang lebih harmonis. Para pemimpin besar bekerja dengan melibatkan emosi.

Para pemimpin besar menggerakkan kita dengan cara membangkitkan semangat dan menginspirasi yang terbaik dalam diri kita. Apapun yang mereka canangkan tergantung pada bagaimana cara mereka melalukannya, bahkan jika segala sesuatunya sudah dipersiapkan dengan benar tetapi pemimpin gagal dalam mengemban tugas mendasarnya yaitu mengarahkan emosi kearah yang benar, maka yang mereka lakukan tidak akan mendapat hasil sebagaimana mestinya (Ayu & Andi Warisno, 2021). Tugas untuk mengarahkan emosi ini bersifat primal (yang utama). Tugas ini merupakan tindakan yang orisinal sekaligus paling penting dari kepemimpinan. Pemimpin selalu memainkan peran emosi yang primordial, entah ia adalah kepala suku atau kepala adat, mereka mendapatkan kedudukannya terutama karena kemampuan mereka untuk menggerakkan emosi.

Tugas emosi yang primordial ini dalam organisasi modern meskipun sebagian besar tidak kasat mata tetapi merupakan tugas terdepan di antara banyak tugas kepemimpinan lainnya. Tugas emosi ini berupa menggerakkan emosi kolektif kearah yang positif dan menyingkirkan kabut asap yang terbentuk oleh emosi-emosi beracun. Pemimpin mempunyai daya maksimal untuk mengelola emosi setiap orang. Jika emosi orang-orang didorong ke arah antusiasme, kinerja akan meningkat, jika orang-orang di dorong ke arah kebencian dan kecemasan kinerja mereka akan merosot. Ini menunjukan aspek penting lain primal leadership, pengaruhnya lebih luas ketimbang sekadar memastikan bahwa pekerjaan akan dilakukan dengan baik. Para pengikut juga mencari hubungan emosi yang akan mendukung seorang pemimpin dalam hal mencari empati.

Kemampuan pemimpin untuk untuk memancing keluar sisi terbaik dari setiap orang disebut dengan resonance, sedangkan jika pemimpin menggerakkan emosi secara negatif maka pemimpin disebut menyebarkan benih dissonance (Efrina & Warisno, 2021). Salah satu tanda pemimpin yang resonance adalah adanya kelompok pengikut yang bervibrasi dengan energi semangat dan atusiasme pemimpin. Ciri primal leadership adalah bahwa resonansi itu menguatkan dan memperpanjang dampak emosi kepemimpinan. Semakin tinggi tingkat resonansi orang-orang, semakin sedikit suara gerak statis di dalam interaksi mereka, resonansi mengurangi gangguan suara pada sistem. Perekat yang meletakkan orang-orang di dalam sebuah tim dan yang mengikat orang kepada sebuah organisasi, adalah emosi yang mereka rasakan. Kunci agar primal leadership ini dapat bekerja dengan baik adalah terletak pada

kompetensi kecerdasan emosi pemimpin, bagaimana pemimpin menangani dirinya sendiri dan relasi-relasinya.

Terdapat lima domain dalam kecerdasan emosi: Pertama, adalah kesadaran diri artinya memiliki pengertian yang mendalam akan emosi diri, juga kekuatan dan keterbatasan diri, serta nilai-nilai dan motif-motif diri. Kedua, pengelolaan diri artinya memiliki kendali emosi, menunjukkan kejujuran dan integritas, kemampuan menyesuaikan diri, memiliki dorongan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi standar kerja, memiliki inisiatif, dan selalu melihat sisi positif untuk suatu peristiwa. Ketiga, agenda pembelajaran merupakan Rencana perbaikan yang berfokus pada pembelajaran dan tidak hanya berfokus pada hasil kerja, merupakan rencana yang paling efektif. Keempat kesadaran sosial artinya memiliki empati, dapat membaca apa yang sedang terjadi dan mengenali serta memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan. Kelima, pengelolaan relasi artinya dapat membimbing, menguasai berbagai taktik membujuk, menunjang kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan, memprakarsai dan memimpin di arah yang baru, memiliki kemampuan pengelolaan konflik, menumbuhkan dan memelihara jaringan relasi, dapat bekerja sama dan membangun kelompok. Kelima hal tersebut adalah satu set keterampilan penting bagi kepemimpinan yang resonan. Kecerdasan emosi bukanlah bakat alami tetapi kemampuan yang dapat dipelajari, masing-masing memberikan sumbangan yang unik untuk menciptakan pemimpin yang resonan.

Pemimpin dengan EQ tinggi akan mampu memotivasi diri, lalu beresonansi pada orang-orang di sekelilingnya, Bagi seorang pemimpin, kecerdasan emosional merupakan syarat mutlak. Lagi-lagi amat disayangkan, pendidikan kita miskin konsep dalam membantu mengembangkan kecerdasan emosional (EQ), bagi siswa maupun mahasiswa. Pelatihan EQ ini amat penting guna menumbuhkan iklim dialogis, demokratis, dan partisipatif karena semua menuntut adanya kedewasaan emosional dalam memahami dan menerima perbedaan. Pluralitas etnis, agama, dan budaya akan menjadi sumber konflik laten jika tidak disertai tumbuhnya budaya dialogis dan sikap empati. Berangkat dari hal tersebut di atas, dalam hal ini ada sesuatu yang menarik untuk diteliti berkaitan dengan Keefektifan kepemimpinan Kepala Sekolah berdasarkan kecerdasan emosional (EQ) di lembaga pendidikan SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan Kabupaten Ogan Komering Ulu yang berkaitan dengan kecerdasan emosional (EQ), hal ini terlihat dari pengamatan sementara oleh peneliti bahwa Ketua SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan Kabupaten Ogan Komering Ulu menggunakan kecerdasan emosional (EQ) dalam kinerjanya.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (Muhajir, 2000). Peneliti ini termasuk dalam jenis penelitian lapangan (field riseach) ditinjau dari cara dan taraf pembahasan, maka penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif ini terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan kecerdasan emosional (eq) di lembaga pendidikan sebagaimana adanya sehingga bersifat untuk mengungkapkan fakta di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan Kabupaten Ogan Komering Ulu. Pengambilan data atau penjarangan fenomena dilakukan dari keadaan yang sewajarnya yang dikenal dengan sebutan pengambilan secara alami dan natural (Sari *et al.*, 2022). Teknik pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi (Azwar, 2004) yang dilakukan di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan Kabupaten Ogan Komering Ulu. Teknik Analisis Data menggunakan kerangka berfikir induktif dan deduktif atau menganalisa data yang tidak berwujud angka hanya menggunakan pola berfikir (Moleong, 2014).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan subfokus penelitian, diketahui bahwa Kepala Sekolah memiliki peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolahnya. Tumbuh dan berkembangnya semangat kerja, terciptanya kerja sama yang harmonis, guru, dan perkembangan mutu guru ditentukan oleh kualitas kepemimpinan Kepala Sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah hendaknya senantiasa mengembangkan diri agar menjadi pemimpin pendidikan (*educational leader*) yang profesional dan ini hanya bisa dimiliki oleh Kepala Sekolah yang memiliki kecerdasan emosional (EQ) yang tinggi. Seorang Kepala Sekolah yang berhasil dalam melaksanakan tugasnya adalah Kepala Sekolah yang dapat memperlihatkan kemampuan profesionalnya sebagai pemimpin. Ia berhasil karena mendapatkan dukungan dan penghargaan dari stafnya. Ia akan berhasil jika guru-gurunya mampu menunjukkan sikap terbuka (*open mindedness*), kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Namun, dukungan, loyalitas, dan sebagainya itu tidak dapat diminta begitu saja dari staf sebab hal itu adalah buah dari sikap dan kemampuan Kepala Sekolah itu sendiri. Untuk itu, seorang Kepala Sekolah wajib memperlihatkan sikap yang bersahabat, tenang, bersemangat, penuh pengertian, memberi tantangan, menciptakan rasa aman, memiliki wawasan yang luas, memahami visi, misi, dan tujuan Yayasan.

Apabila Kepala Sekolah ingin meningkatkan moral kerja staf, ia harus memerhatikan kesejahteraan anggota stafnya. Kesejahteraan itu meliputi kesejahteraan material dan kesejahteraan batin. Kesejahteraan material menyangkut pemenuhan kebutuhan biologis, yaitu gaji yang cukup, diberikannya fasilitas perumahan, transportasi, dan fasilitas material lainnya. Kesejahteraan batin meliputi perasaan aman, perasaan diakui/diterima, perasaan diperlakukan adil, perasaan memperoleh harga diri, dan sebagainya. Sehubungan dengan hal ini, Thomas Gorodon dalam buku *Menjadi Pemimpin Efektif* menyatakan bahwa anggota kelompok mau menerima pengaruh dan pengarahan seseorang pemimpin, hanya bila mereka memandangnya sebagai seorang yang dapat menyediakan sarana guna pemenuhan kebutuhan mereka.

Perasaan memperoleh harga diri anggota staf akan tumbuh dan berkembang jika ia merasa bekerja dengan orang lain dan bukan merasa bekerja untuk orang lain. Kepala Sekolah yang hanya sekadar menjalankan SK atau perintah atasan dan menjadikan stafnya sebagai robot-robot yang hanya menjalankan instruksinya, akan merusak harga diri staf. Hal ini berimplikasi pada rusak dan hancurnya moral kerja staf. Kepala Sekolah sebagai leader dalam dunia pendidikan hendaknya menjauhkan diri dari sikap otoriter. Kepala Sekolah hendaknya tidak perlu merasa statusnya lebih tinggi dan menempatkan dirinya di luar dan di atas kelompok (*working on a group*) sehingga melulu menuntut untuk dihormati. Ia hendaknya berkeyakinan bahwa perannya ialah mendorong, membimbing, menghimpun. Oleh karena itu, hendaknya ia merasa bahwa tempatnya berada di tengah-tengah kelompok (*working with in a group*). Hal penting lain sebagai indikasi profesionalitas Kepala Sekolah adalah adanya transparansi.

Dengan adanya transparansi, semua pihak saling tahu. Hal ini menyebabkan tumbuhnya rasa senasib dan sepenanggungan. Transparansi membuat anggota terlibat secara emosional untuk turut andil memajukan sekolah. Transparansi akan mengikis kecurigaan. Dalam situasi ini iklim kebersamaan akan tumbuh. Lalu, dengan adanya transparansi dalam berbagai hal, terlebih dalam hubungan kerja. Demikianlah, Kepala Sekolah Lembaga Pendidikan SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan harus menjadi teladan bagi bawahannya. Ia bisa memberikan teladan dan siap ditiru. Kepala Sekolah berhasil untuk bisa menunjukkan kemampuan profesionalnya sebagai pemimpin. Kepemimpinan Kepala Sekolah berdasarkan kecerdasan emosional tergolong sangat baik. Kepala Sekolah mempunyai stabilitas emosi dan mampu mengatur dirinya sendiri yang baik, mempunyai empati yang tinggi, selalu memberi motivasi dan mempunyai anatomi-neurologi kepemimpinan yang

baik sehingga memberikan dampak yang baik pula bagi keberlangsungan organisasi yayasan.

### **Karakter Kepemimpinan di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan**

#### **a. Dimensi Inisiatif Pemimpin**

Dimensi inisiatif dalam penelitian ini adalah dalam hal kegairahan atau semangat pemimpin dalam menghadapi tugas-tugas dan berbagai kondisi atau permasalahan yang dihadapi bawahannya, serta sikap ketelitian dan kepekaan terhadap suasana kerja bawahannya. Ciri-ciri orang berinisiatif adalah sebagai berikut: (1) siap memanfaatkan peluang, (2) mengejar sasaran lebih daripada yang dipersyaratkan atau diharapkan dari mereka, (3) berani melanggar batas-batas dan aturan-aturan yang tidak prinsipil bila perlu tugas dapat dilaksanakan, (4) mengajak orang lain melakukan sesuatu yang tidak lazim dan bernuansa petualangan (Lomu *et al.*, 2018). Kegairahan atau semangat pemimpin di dalam menghadapi tugastugas dalam berbagai kondisi bisa dilihat dari hasil wawancara. Dari hasil wawancara diperoleh data bahwa kepala sekolah memiliki visi pribadi dalam usahanya mengimplementasikan visi dan misi sekolah. Visi pribadi tersebut salah satunya berupa pendirian sebuah lembaga berorientasi keuntungan atau lembaga yang menghasilkan uang yang dimiliki sekolah.

Ide yang disampaikan kepala sekolah ini sebenarnya merupakan sesuatu yang tak lazim dalam pengelolaan sekolah. Namun, ketidaklaziman tersebut menjadikan nuansa tantangan dan petualangan yang pada akhirnya ide itu kemudian mampu disosialisasikan sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran yang telah tersusun, disebarluaskan, dikomunikasikan dan dilaksanakan dengan baik, serta didukung oleh komunitas sekolah. Semangat pemimpin di dalam menghadapi permasalahan yang dihadapi bawahannya bisa dilihat dari pemahaman kepala sekolah tentang kondisi sekolah swasta. Salah satunya adalah fakta bahwa sumber dana utama sekolah swasta adalah iuran orang tua siswa, yang menurut kepala sekolah, warga sekolah tidak hanya dalam kondisi cukup saja melainkan harus dalam kondisi makmur.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dan kepala sekolah mengenai pembukaan program Teknik Garmen sebagai program keahlian baru, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat peluang yang menjanjikan, baik ditinjau dari perspektif sekolah ataupun dari siswa. Dari sudut pandang siswa, lulusan SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan memiliki probabilitas yang tinggi untuk diterima di industri garmen. Lebih dari itu, pihak perusahaan bahkan bersedia memberikan pelatihan selama tiga bulan bagi calon tenaga kerja. Dari sudut pandang sekolah, pemerintah bersedia untuk memberikan bantuan

pendanaan re-engineering, yang hanya diberikan kepada sekolah yang mampu memanfaatkan keunggulan lokal, sementara itu, menurut kepala sekolah, industri garmen merupakan keunggulan lokal yang dimiliki Kabupaten Semarang.

**b. Inisiatif Pemimpin untuk Mengembangkan**

Cara Kerja Efektif dan Efisien Suatu organisasi yang cerdas secara emosional bercirikan: 1) membangun sistem yang benar, 2) menciptakan kultur sekolah yang benar, 3) merekrut orang-orang yang tepat, dan 4) mengajukan strategi yang tepat. Sebagai sebuah organisasi yang menjadi kebijakan, praktik, dan gaya manajemennya, harus selalu berusaha: 1) membangun aliansi strategis, 2) menyiapkan perubahan secara periodik, 3) memimpin dengan teladan, 4) memberdayakan setiap orang dalam tim, 5) memfokuskan pada kebutuhan dan harapan pelanggan, 6) menyeimbangkan kerja yang cerdas dengan relasi yang cerdas, dan 7) membangun dan mengembangkan “*think tank*” (wadah pemikir) (Rini *et al.*, 2019). Kepala sekolah dalam usahanya mengembangkan cara-cara bekerja yang lebih efektif dan efisien dengan cara membuat standar mutu manajemen. Standar mutu ini memuat hak dan kewajiban semua warga sekolah, mulai dari kepala sekolah sampai dengan penjaga sekolah.

Tak terkecuali kepala sekolah, duduk bersama membuat aturan bersama untuk cita-cita bersama serta dilakukan evaluasi dan perbaikan di setiap semesternya (Maison *et al.*, 2022). Sistem manajemen mutu SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan menempatkan semua warga sekolah sebagai hal yang penting. Prinsip manajemen mutu yang ada yaitu menulis apa yang akan dilakukan dan melakukan apa yang telah ditulis. Sistem manajemen mutu di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan berupaya mengembangkan dan membina seluruh potensi sekolah dan potensi peserta didik untuk membentuk sumber daya/lulusan yang KAMIL (Kompeten dalam penguasaan ketrampilan teknis, Amanah dalam menjalankan tugas, Mandiri dalam berkreasi dan inovasi, Integritas dalam berperilaku, Luas dalam berwawasan). Dengan pengembangan organisasi menuju kearah yang TEGAR (Terarah dalam membangun mutu organisasi, Edukatif selalu berpijak pada prinsip-prinsip pendidikan, Gerak selalu bergerak untuk perubahan, Akomodatif dapat menerima saran masukan demi perbaikan, Ramah dalam memberikan pelayanan yang bersahabat).

Dalam supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah, yang sering dilakukan yaitu pemeriksaan administrasi pembelajaran. Hal itu sengaja dilakukan oleh kepala sekolah dengan alasan kerja kepala sekolah berfokus pada persoalan administrasi sekolah lebih mudah dilaksanakan karena lebih



objektif. Apalagi peran administrasi pembelajaran sebagai bagian dari administrasi sekolah yang secara praktis menjadi bahan penilaian utama pada saat akreditasi sekolah. Administrasi pembelajaran menjadi fokus pengawasan pada saat melaksanakan tugasnya di samping manajerial sekolah. Dengan melihat keseluruhan administrasi yang menjadi kewajiban guru, maka kepala sekolah telah memperoleh gambaran tentang bagaimana seorang guru bekerja (Fathurrohman & Suryana, 2011). Jadwal supervisi pembelajaran sudah direncanakan awal tahun pelajaran.

Arahan secara umum program supervisi ada dua, yakni administrasi dan kunjungan kelas untuk proses pembelajarannya. Program pengumpulan administrasi pembelajaran di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan meliputi perencanaan pembelajaran, komponen pembelajaran, komponen rencana pembelajaran dan kegiatan pembelajaran dalam satu semester. Pembinaan profesional guru dilakukan secara umum pada saat rapat, dan juga waktu-waktu tertentu yang dikhususkan untuk me-refresh guru dan karyawan, seperti dalam In House Training (IHT). Ada pula kegiatan berupa workshop strategi pembelajaran, penyusunan kurikulum, penyusunan rencana pembelajaran, dan pembagian jam mengajar bagi guru. Pengelolaan waktu dalam melakukan pembinaan ini sengaja dilakukan kepala sekolah, selain untuk efektifitas dan efisiensi waktu, juga untuk menghindari ketidaksukaan guru apabila kekurangan dalam pembelajaran diungkapkan secara terbuka.

### **c. Pemberian Kepercayaan dalam**

Distribusi Tugas Kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin sekolah mampu menggerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan apa yang diharapkan pimpinan dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan pengakuan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Edi Haryanto (2019), dalam penyusunan sistem pengelolaan sekolah, kepala sekolah, wakil, guru, administrasi sekolah sampai dengan perwakilan siswa duduk bersama saling memberikan pendapat dan masukan dalam posisi setara. Hal ini menjadikan setiap komponen sekolah menjadi penting. Sistem pengelolaan sekolah di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan merupakan komitmen bersama, sehingga semua komponen sekolah berhak dan wajib tahu menyangkut tugas, wewenang, kewajiban, dan hak masing-masing. Dengan sistem yang ada, kepala sekolah menciptakan sinergi dalam upaya mencapai sasaran bersama. Orang dengan kecakapan ini bercirikan: a) menjadi teladan dalam kualitas tim seperti respek, kesediaan membantu orang lain dan kooperasi, 2) mendorong setiap anggota tim agar berpartisipasi secara aktif dan penuh antusiasme, 3) membangun identitas tim, semangat kebersamaan dan komitmen (Djafri, 2016).

Hal ini semakin nampak dalam penyusunan Rencana Strategi (Renstra) yang ada dan direncanakan awal tahun pelajaran untuk jangka waktu lima tahun ke depan, dibuat bersama antara wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan pengajaran, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang sarpras, wakil kepala sekolah bidang hubungan masyarakat, kepala TU, dan ketua program keahlian. Apabila ditinjau dari kegiatan ini, bisa dipersepsikan dalam kepemimpinan, kepala sekolah mengutamakan kepentingan para guru, karena merekalah yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan. Hal ini menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap guru, staf, dan para siswa.

Dalam setiap pembinaan, kepala sekolah selalu mengingatkan dan mengajak semua komponen sekolah untuk berfikir, berinovasi, dan bersinergi dalam menumbuhkembangkan sekolah yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan warga sekolah. Dengan demikian kepala sekolah mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap guru. Staf dan para siswa dengan cara meyakinkan dan membujuknya. Penulis melihat kepala sekolah mampu meyakinkan para guru, staf, dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Kepala sekolah mampu membujuk dan meyakinkan para guru, staf, dan siswa bahwa apa yang dilakukan adalah benar.

Pada kesempatan wawancara yang lain, berkaitan dengan mengimplementasikan program kerja dan mewujudkan Renstra yang ada, kepala sekolah berusaha untuk selalu menyosialisasikan terlebih dahulu, namun pada saat-saat tertentu terpaksa kepala sekolah mengambil langkah terlebih dahulu baru menyosialisasikan atau memberikan penjelasan. Namun semua langkah yang dilakukan tetap dalam bingkai untuk mengembangkan sekolah. Langkah yang cepat, kalau harus disosialisasikan terlebih dahulu membutuhkan waktu lama karena heterogennya komponen sekolah selain karena banyaknya kompetitor. Langkah yang dilakukan kepala sekolah, terkadang membuat beberapa guru bingung atau tidak paham. Pada awalnya beberapa guru nggrundhel (mengeluh) dan kecewa merasa tidak diuwigke (tidak diberi peran). Namun setelah itu, langkah kepala sekolah tersebut membuat beberapa guru lebih percaya diri dan sejahtera.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kepala sekolah berusaha untuk selalu menghargai dan mempercayai rekan sejawat. Namun, pada saat-saat tertentu ternyata tidak bisa dilaksanakan dengan maksimal, bukan karena tidak menghargai rekan sejawat melainkan karena harus berlomba dengan sekolah lain. Dengan demikian, diharapkan pengertian dari para bawahan dan rekan sejawat. d. Perhatian Pemimpin terhadap Hasil Kerja

dan Cara Pelaksanaan Tugas Bawahan. Perhatian yang dimaksudkan adalah empati yang dilakukan kepala sekolah SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan. Empati dilandasi oleh kesadaran posisional, di mana kepala sekolah membayangkan dirinya berada pada posisi yang dipimpin. Hal ini nampak pada data dokumen yang ada, dari hasil wawancara dan observasi terhadap setiap kegiatan sekolah, baik itu ulangan semester, ujian penerimaan siswa baru, dan lainnya pasti dibentuk panitia pelaksana. Panitia pelaksana wajib membuat proposal yang sekurangnya berisi susunan panitia, program kegiatan, jadwal pelaksanaan, dan pendanaannya. Yang dimaksudkan pendanaan adalah biaya pelaksanaan kegiatan hingga honor kepanitiaan, yang dianggap final apabila semua anggota panitia pelaksana telah membubuhkan tanda tangan sebagai tanda persetujuan.

Perilaku ini sengaja dilakukan sebagai pengalaman pribadi ketika menjadi bawahan merasa diremehkan. Untuk itu kepala sekolah berusaha untuk tidak membuat sakit hati bawahannya dengan memberikan kepercayaan penuh termasuk pada nominal honor. Langkah seperti ini dianggap oleh kepala sekolah sebagai upaya manajemen anak buah. Apa yang dilakukan kepala sekolah tersebut ternyata sesuai dengan perusahaan dengan kecerdasan emosional. Perusahaan dengan kecerdasan emosional bercirikan beban kerja yang sesuai, otonomi bawahan, imbalan yang memadai, sambung rasa, perlakuan adil, dan tidak ada konflik nilai (Anita *et al.*, 2022)a. Semua kegiatan yang telah terprogram tersebut selalu dipantau oleh kepala sekolah. Menurut kepala sekolah, maju atau tidaknya SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan adalah kerja bersama, sehingga sebagai sebuah sistem, peran sekecil apapun perlu dihargai. Kepala sekolah sebagai pemimpin menghormati sistem dan menempatkan dirinya sejajar dengan bawahannya. Jabatan kepala sekolah itu sementara, atau ada masa waktunya, sehingga untuk menjaga keajegan (kontinuitas) sistem, perlu saling menularkan atau saling belajar. Kepala sekolah menyadari bahwa maju mundurnya sekolah merupakan hasil kerja bersama, bukan individu.

Sebagai sebuah kerja sama maka dapat dikatakan menjadi sebuah sistem yang kait-mengkait, maka semua memiliki peran yang sama pentingnya. Tidak ada yang paling penting, sekecil apapun peran itu perlu dihargai. Kepala sekolah SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan memiliki sebutan yang unik untuk menyebut para pengajar di sekolah ini, sebagai bentuk perhatian dari pemimpin kepada bawahannya. Sebutan ini bisa dimaknai sebagai sebutan yang egaliter, karena menggunakan istilah “teman-teman”. Pada awalnya istilah ini dianggap oleh guru sebagai sebuah kelalaian, namun seiring dengan seringnya guru menemani kepala sekolah, dan berkali-kali disebut “teman-

teman” oleh kepala sekolah untuk menunjuk para guru, maka akhirnya berubah menjadi kebiasaan dan dimaknai secara positif. Bahkan, pada saat-saat tertentu, menjadikan para pengajar merasa tersanjung. Dengan demikian kepala sekolah sudah memiliki adaptabilitas yaitu keluwesan dalam menanggapi perubahan dan tantangan. Adaptabilitas dari kepala sekolah SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan yang ditemukan dalam penelitian merupakan wujud dari sikap asertif.

Sikap asertif menurut adalah kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, spesifik dan tidak multi tafsir, sambil sekaligus tetap peka terhadap kebutuhan orang lain dan reaksi mereka dalam peristiwa tertentu. Pengungkapan sikap asertif kepala sekolah ditunjukkan dengan memiliki kesadaran diri yang memadai sehingga bisa mengenali perasaan sendiri sebelum mengungkapkannya. Selain itu kepala sekolah juga mampu mempertahankan hak-hak pribadi, alasan pribadi dan nilai-nilai yang sangat diyakini kebenarannya. Perhatian pemimpin terhadap nasib bawahannya yaitu berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap hak-hak bawahannya (Wacana et al., 2017). Ada enam faktor utama penyebab turunnya moral dan motivasi karyawan di perusahaan, yaitu: beban kerja yang berlebihan, kurangnya otonomi, imbalan yang tidak memadai, hilangnya sambung rasa, perlakuan tidak adil, dan konflik nilai. Imbalan yang tidak memadai yang dimaksud adalah berupa upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan yang lebih banyak.

Selain itu imbalan yang menyangkut emosi, beban kerja berlebihan ditambah terbatasnya wewenang serta tidak terjaminnya kelangsungan pekerjaan berakibat hilangnya kenikmatan bekerja yang seharusnya ada dalam pekerjaan (Goleman, 2007). Menurut hasil wawancara dengan bendahara sekolah, dalam penyusunan RAPBS (Rencana Anggaran Pemasukan dan Belanja Sekolah), yang berkaitan dengan pengeluaran rutin atau honor untuk guru dan karyawan terlebih dahulu diselesaikan, baru kegiatan lainnya. Kegiatan-kegiatan lainnya sudah disusun oleh pejabat yang berwenang antara lain ketua program keahlian, kesiswaan dan lain-lain. Dalam pelaksanaan anggaran, biasanya oleh kepala sekolah ada beberapa anggaran yang ditahan atau tidak dicairkan terlebih dahulu.

Hal ini biasanya berdasarkan masukan dan informasi dari bendahara sekolah. Kepala tata usaha (KTU), para wakil kepala sekolah dan ketua program keahlian diberikan haknya untuk menyusun program kerja sekolah selama satu tahun beserta penganggarnya. Dengan demikian semua komponen sekolah tahu persis akan keuangan sekolah. Dalam pembahasan RAPBS bersama Yayasan Muhammadiyah Suruh dan disahkan oleh Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Cabang Muhammadiyah Suruh.

Perhatian pemimpin terhadap nasib bawahannya yaitu berkaitan dengan perhatian pemimpin terhadap hak-hak bawahannya berupa pemberian gaji sesuai UMR (upah minimum regional) Kabupaten Semarang bagi pegawai tetap yayasan, honor kelebihan mengajar, uang transport harian, wisata keluarga, tunjangan kesehatan, dan tunjangan jabatan. Termasuk memperhatikan semua guru untuk mendapatkan tunjangan sertifikasi guru.

**d. Keakraban Hubungan dan Perhatian Pemimpin terhadap Kesejahteraan Bawahan**

Perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan bawahannya dilakukan dengan cara selalu njagani (menyiapkan) pembayaran untuk 1 tahun ke depan. Hal ini sengaja dilakukan untuk memberikan kepercayaan kepada organisasi sekolah bahwa kepala sekolah dan yayasan bertanggung jawab terhadap nasib para pemangku sekolah, sehingga rasa bahagia dari para guru dan karyawan bisa memotivasi mereka untuk bekerja dengan maksimal. Keakraban hubungan didasari empati yang dimulai dari dalam hati. Kemampuan mengindera perasaan seseorang sebelum yang bersangkutan mengatakannya merupakan intisari empati (Goleman, 2007). Orang jarang mengungkapkan perasaan mereka lewat kata-kata; sebaliknya mereka memberitahu lewat nada suara, ekspresi wajah, atau cara-cara nonverbal lainnya. Kepala sekolah menyadari posisi sebagai pemimpin berkewajiban selalu berpikir, berusaha dan bertindak untuk kepentingan sekolah dan komponen sekolah. Melalui kesadaran ini maka kepala sekolah telah mengungkapkan empati dan dengan empati yang ditampilkan oleh kepala sekolah menjadikan rekan sejawat merasa dirinya dimengerti.

Langkah ini ternyata bisa meredakan ketegangan yang terjadi antara guru dan kepala sekolah. Terbukti dengan banyak guru yang berkomentar positif terhadap kepemimpinan kepala sekolah, dibandingkan komentar yang negatif. Dari semua analisis tersebut di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah di SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan dalam bekerja telah melibatkan emosi secara cerdas, baik dalam hal kemampuan kesadaran diri, kemampuan pengelolaan diri, maupun kemampuan pengelolaan kesadaran sosial. Dalam kemampuan kesadaran diri, kepala sekolah mampu bicara terbuka tentang emosinya atau dengan keyakinan tentang visi dalam mengelola sekolah serta dengan percaya diri menerima kritik dan umpan balik yang membangun; kemampuan dalam pengelolaan diri terwujud bahwa kepala sekolah mampu mengendalikan diri, transparan, dan menyesuaikan diri; kemudian kemampuan dalam kesadaran sosial nampak dengan adanya relasi-relasi yang penting bagi sekolah serta mampu bekerja secara tim dan berkolaborasi.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Kepala Sekolah SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan memiliki kepemimpinan yang baik dipandang dari sudut kecerdasan emosional. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepala Sekolah menjalankan kepemimpinan kepemimpinan primal dengan sangat baik. Itu dibuktikan dengan triangulasi data dan sumber. Kepala Sekolah SMP YPI Batumarta II Kecamatan Peninjauan memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi masa depan, terutama pada masa-masa stres atau di tengah meningkatnya tanggung jawab. Kepala Sekolah mengambil pendekatan emosional untuk semua warga dalam yayasan. Kepala Sekolah dapat membaca emosinya sendiri dan mengenali dampaknya menggunakan naluri untuk memandu keputusan, mengetahui kekuatan dan keterbatasan mereka, dapat mengendalikan emosi dan menunjukkan kejujuran dan integritas, kepercayaan. Kepala Sekolah memiliki kesadaran diri dan manajemen diri yang baik, kesadaran sosial yang baik dan manajemen hubungan yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 6.
- Annas, A. N. (2017). Manajemen Peserta Didik Berbasis Kecerdasan. *Manajemen Pendidikan Islam*, 5.
- Ayu, M. K., & Andi Warisno, N. H. (2021). Fungsi Manajerial Kepala MADrasah Dalam Menciptakan MADrasah Efektif di Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadin Kecamatan JAti Agung Kabupten Lampung. *Jurnal MubtadiinMubtadiin*, 7.
- Azwar, S. (2004). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Djafri, N. (2016). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing Dan Kecerdasan Emosi*. Dpublish.
- Efrina, L., & Warisno, A. (2021). Meningkatkan Mutu Melalui Implementasi Manajemen Di Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Mubtadiin. *Jurnal MubtadiinMubtadiin*, 3.
- Fathurrohman, P., & Suryana, A. (2011). *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. In Refika Aditama.

- Goleman, D. (2007). *Kecerdasan Emosional (3rd ed.)*. Gramedia Pustaka Utama.
- Lomu, L., Sri, D., & Widodo, A. (2018). Pengaruh Motivasi Belajar Dan Disiplin Belajar Terhadap Prestasi Belajar Matematika Siswa. *Jurnal UST Yogya*, 3.
- Maison, Khair, D., & Murtafiah, N. H. (2022). Mutu Layanan Pendidikan Di SMK Negeri 2 Semendawai Suku Iikabupaten Oku Timur Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 8.
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muhajir, N. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rakesaresan.
- Munandar, A. (2020). Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam. *NUR EL-ISLAM : Jurnal Pendidikan Dan Sosial Keagamaan*, 6.
- Nanggala, A. (2020). Pendidikan Kewarganegaraan Sebagai Pendidikan Multikultural. *Jurnal Soshum Insentif*, 3.
- Rini, I. S., Nurhaeni, I. D. A., & Sulistyanngum, I. C. D. (2019). The Effect of the Style of The Principal's Leadership Towards the Teachers' Performance Through Work Motivation at Vocational High Schools. *International Journal of Educational Research Review*, 4.
- Sari, I. N., Lestari, L. P., Kusuma, D. W., Mafulah, S., Brata, D. P. N., Iffah, J. D. N., Widiatsih, A., Utomo, E. S., Maghfur, I., & Sofiyana, M. S. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. UNISMA PRESS.
- Wacana, S., Tua, N., & Gaol, L. (2017). Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4.
- Wahidin, U. (2017). Peran Budaya Organisasi Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Tantangan Pembangunan Masyarakat, Negara Dan Bangsa. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 2.