

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Konseptual**

##### **1. Kecerdasan Emosi**

###### **a. Pengertian Kecerdasan**

Kecerdasan merupakan istilah umum yang digunakan untuk menjelaskan sifat pikiran yang mencakup sejumlah kemampuan, seperti kemampuan menalar, merencanakan, memecahkan masalah, berpikir abstrak, memahami gagasan, menggunakan bahasa, dan belajar.

Berbagai ahli mendefinisikan kecerdasan dalam beberapa pengertian terbatas melalui fenomena-fenomena atau penampilan luarnya. Binet, Stern, Terman, Thorndike, Wechler, Colvin, Stodart, dan Burt, memberikan definisi tentang kecerdasan.

Binet mengatakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan individu untuk memahami, berinovasi, memberikan bimbingan yang terarah untuk perilaku, dan kemampuan mawas diri. Stern mengatakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan untuk bertingkah laku sehat dalam kondisi-kondisi yang baru. Terman menyatakan bahwa kecerdasan adalah semata-mata kemampuan berpikir. Thorndike mendefinisikan kecerdasan sebagai sekumpulan kemampuan khusus yang berdiri sendiri. Wechler mengemukakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan total seorang individu untuk bertingkah laku terarah dan berpikir secara rasional, serta

berinteraksi bersama lingkungan dengan interaksi yang menggambarkan kemampuannya.

Menurut Colvin, kecerdasan adalah kemampuan untuk belajar atau mengambil simpulan. Stodart mengatakan bahwa kecerdasan adalah kemampuan untuk melakukan berbagai aktifitas akal, yang didalamnya nampak jelas berbagai faktor : kesulitan, kerumitan, peringkasan, kecepatan, beradaptasi guna menggapai tujuan, nilai sosial, inovasi, menghemat waktu dan tenaga, kemampuan untuk bertahan dalam kondisi-kondisi yang menuntut pemusatan kemampuan intelektual dan melawan faktor-faktor emosional. Sementara Burt berpendapat bahwa kecerdasan adalah kemampuan intelektual kognitif alami yang umum.<sup>1</sup>

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan adalah kemampuan intelektual umum yang membantu seseorang untuk menghadapi situasi-situasi baru dan memecahkan masalah. Dengan demikian, seseorang yang cerdas adalah orang yang mampu memvariasikan dan mengubah tindakannya, setiap kali terjadi perubahan situasi.

#### **b. Pengertian Emosi**

Menurut Robbins dan Judge, emosi merupakan perasaan-perasaan intens yang ditunjukkan kepada seseorang atau sesuatu.<sup>2</sup> Emosi merupakan reaksi terhadap seseorang atau suatu kejadian dan lebih cepat

---

<sup>1</sup> Yusuf Abu Al-Hajj, *Agar Anda Lebih Menjadi Jauh Lebih Cerdas*, Solo: Ziad Visi Media, 2009, h.20.

<sup>2</sup> Robins, SP dan Judge. Timothy A, (*terjemahan Diana Angelica, dkk.*), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, h.308.

berlalu. Emosi mencakup rasa marah, jijik, antusias, iri, takut, frustrasi, kecewa, malu, bahagia, benci, berharap, cemburu, gembira, cinta, bangga, terkejut dan sedih.

Setiap orang menunjukkan perbedaan ekspresi emosi terhadap suatu objek yang sama. Hal ini disebabkan adanya perbedaan dalam beberapa aspek, yaitu : biologi emosi, intensitas, frekuensi dan durasi, keterkaitan antara rasionalitas dan emosi, serta fungsi emosi.

### 1. Biologi Emosi

Semua emosi berasal dari sistem limbik otak yang terletak dekat batang otak. Orang akan cenderung merasa bahagia ketika sistem limbik tidak aktif. Sebaliknya, ketika sistem limbik memanas, emosi negatif seperti rasa marah dan bersalah akan mendominasi. Sistem limbik setiap orang tidak sama. Sistem limbik lebih aktif pada orang-orang yang sedang depresi, khususnya ketika memperoleh informasi negatif. Begitu pula, pada para wanita, sistem limbik cenderung lebih aktif dibandingkan pria.

### 2. Intensitas

Setiap orang memberikan respon yang berbeda terhadap rangsangan pemicu emosi yang sama. Hal ini disebabkan oleh kepribadian ataupun merupakan persyaratan suatu pekerjaan.

### 3. Frekuensi Dan Durasi

Keberhasilan pemenuhan tuntutan emosional seseorang tidak hanya tergantung pada emosi-emosi yang harus ditampilkan dan intensitasnya,

namun juga pada seberapa sering dan lamanya ia berusaha menampilkannya.

#### 4. Keterkaitan Antara Rasionalitas dan Emosi

Setiap orang memerlukan emosi karena sangat penting terhadap pemikiran rasional. Emosi memberikan informasi penting mengenai bagaimana memahami dunia di sekitar.

#### 5. Fungsi Emosi

Emosi diperlukan karena memotivasi dalam mengambil tindakan penting untuk bertahan hidup. Begitu pula, emosi berguna bagi suatu tujuan.

### c. Pengertian Kecerdasan Emosi

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian kecerdasan emosi. Cooper dan Sawaf mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai kemampuan merasakan, memahami dan secara aktif menerapkan daya serta kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengarah yang manusiawi.<sup>3</sup>

Kecerdasan emosional adalah menunjuk pada suatu kemampuan memahami perasaan diri masing-masing dan perasaan orang lain, kemampuan untuk memotivasi dirinya sendiri dan menata dengan baik emosi-emosi yang muncul dalam dirinya dan dalam berhubungan dengan

---

<sup>3</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan dan Masa Depan*, Bandung: Prospect, 2009, h.74.

orang lain. Kecerdasan emosi menggambarkan yang walaupun berbeda namun berfungsi melengkapi kecerdasan kognisi seseorang.<sup>4</sup>

Steiner mengatakan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk dapat mengerti emosi diri sendiri dan orang lain, serta bagaimana emosi terekspresikan untuk meningkatkan secara maksimal etis sebagai kekuatan pribadi.<sup>5</sup>

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional.<sup>6</sup>

Menurut Robert K. Cooper yang dikutip oleh Ary Ginanjar Agustian mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh yang manusiawi.<sup>7</sup>

Bar-On, Salovey dan Mayer, Stein dan Book memberikan pendapatnya tentang kecerdasan emosi. Bar-On menyebut kecerdasan emosi sebagai serangkaian kemampuan, kompetensi, dan kecakapan non kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Salovey dan Mayer

---

<sup>4</sup> Daniel Goleman (b), *Working With Emotional, Intelligence: Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi*, Terj. Alex Trikantjono Widodo, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1999, h.512.

<sup>5</sup> *Ibid* h. 4.

<sup>6</sup> Robbins, SP dan Judge. Timothy A, (*terjemahan Diana Angelica, dkk.*), *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2009, h. 335.

<sup>7</sup> Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotien Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Arga Wijaya Persada, 2001, h.199.

menjelaskan kecerdasan emosi sebagai kemampuan untuk mengenal perasaan dan maknanya dan mengendalikan perasaan secara mendalam, sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Sementara itu, Stein dan Book mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai serangkaian kecakapan yang memungkinkan melapangkan jalan di dunia yang rumit-aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh misteri dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari.<sup>8</sup>

Namun apabila dilihat dari kacamata Islam, kecerdasan emosi atau yang lebih dikenal dengan *Emotional Quotient* (EQ) sangat terkait dengan ajaran Islam yang terangkum dalam konsep rukun Iman dan rukun Islam.

Ary Ginanjar memandang bahwa rukun Iman dan rukun Islam di samping sebagai petunjuk ritual bagi umat Islam. Ternyata pokok pikiran dalam rukun Iman dan rukun Islam tersebut juga memberikan bimbingan untuk mengenali dan memahami perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain. Dalam pandangannya rukun Islam di samping berfungsi sebagai tatanan ritual dalam beragama, juga merupakan metode pengasahan atau pelatihan EQ yang telah dipahami dalam rukun Iman, mulai dari syahadat yang berfungsi sebagai *mission statement*, shalat yang berfungsi sebagai *character building*, puasa sebagai *self controlling*, serta zakat dan haji

---

<sup>8</sup> Tebba, *Kecerdasan IQ, EQ, SQ*. Solo : Ziyad Visi Media, 2006. h: 13

yang berfungsi untuk meningkatkan *social Intelligence* atau kecerdasan sosial.<sup>9</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosi adalah serangkaian kemampuan untuk memahami dan mengerti emosi diri sendiri dan orang lain serta memanfaatkannya bagi diri sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain.

#### **d. Pentingnya Kecerdasan Emosi Kepemimpinan (*Emotional Leadership*)**

Kecerdasan emosi dalam kaitannya dengan perilaku organisasi di antaranya adalah dalam hal: seleksi, pengambilan keputusan, kreatifitas, motivasi, kepemimpinan, konflik antar personal, negosiasi, pelayanan pelanggan, sikap kerja dan perilaku menyimpang di tempat kerja, yang akan diuraikan secara singkat seperti di bawah ini.

Seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan diterima atau ditolaknya seorang pelamar. Dalam kegiatan ini, pemberi kerja harus mempertimbangkan kecerdasan emosional sebagai sebuah faktor dalam merekrut karyawannya. Robbins dan Judge menyimpulkan bahwa seorang karyawan yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan 2,6 kali lebih berhasil dibandingkan karyawan yang mempunyai kecerdasan emosi rendah.<sup>10</sup>

Pengambilan keputusan merupakan proses untuk memilih alternatif terbaik guna pemecahan masalah dari beberapa alternatif. Dalam proses

---

<sup>9</sup> Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ: Emotional Spiritual Quotien Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta: Arga Wijaya Persada, 2001, h. 286.

<sup>10</sup> Robbins, SP dkk, (*Terjemahan Diana Angelica, dkk*) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2009 h.339

ini, emosi seorang pengambil keputusan sangat menentukan. Emosi yang positif dapat meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, memahami, serta menganalisis informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah.

Goleman menelaah masalah peran penting kecerdasan emosi dalam kepemimpinan. Model *Primal leadership* ini merupakan terobosan baru dalam memberikan kekuatan kepemimpinan yang cerdas secara emosi untuk menginspirasi, membangkitkan gairah, dan *antusiasisme*, serta membuat orang tetap termotivasi dan berkomitmen.

Keistimewaan dari pembelajaran keterampilan kepemimpinan itu akan menjadi bagian dari operasi sehari-hari, dan seluruh organisasi akan menjadi tempat dimana orang-orang tersebut berkembang dengan bekerja secara bersama, bukan hanya sebagai pemimpin dalam pekerjaan tetapi juga bagi kehidupan pribadi dan keluarga.<sup>11</sup>

Kreatifitas Menurut Robbins dan Judge, orang yang berada dalam suasana hati yang baik lebih kreatif dibandingkan orang yang berada dalam suasana hati yang buruk.<sup>12</sup> Mereka menghasilkan lebih banyak ide yang orisinal, dan dapat mengidentifikasi pilihan kreatif untuk pemecahan masalah.

Motivasi seseorang juga dipengaruhi oleh emosinya. Robbins dan Judge melaporkan bahwa berdasarkan penelitian, emosi dan suasana hati berpengaruh terhadap motivasi karyawan dan organisasi yang

---

<sup>11</sup> Daniel Goleman (d), *et.al.*, *Primal Leadership Realizing The Power Emotional Intelligence: Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, Terj. Susi Purwoko, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004, hlm. x-xiii.

<sup>12</sup> *Ibid*

mengutamakan suasana hati yang positif dalam kerja lebih berkemungkinan mempunyai tenaga kerja yang lebih termotivasi.<sup>13</sup>

**Kepemimpinan.** Dalam kepemimpinan, daya tarik emosional sangat diperlukan. Ketika para pemimpin bersemangat, antusias dan aktif, hal ini akan memberi energi pada bawahan mereka dan menyampaikan rasa efektifitas, kompetensi, optimisme dan kegembiraan.

**Konflik Antar Personal.** Ketika konflik antar personal terjadi dalam suatu organisasi, kemampuan manajer untuk mengenal elemen-elemen emosi sangat diperlukan untuk menyelesaikan konflik tersebut. Manajer yang hanya berfokus pada hal-hal yang bersifat rasional dan mengabaikan elemen-elemen emosional cenderung gagal dalam menyelesaikan konflik tersebut.

**Negosiasi.** Dalam proses negosiasi, emosi yang ditunjukkan negosiator menentukan hasil negosiasi tersebut. Menunjukkan emosi negatif dapat saja berhasil, namun berperasaan buruk terhadap penampilan akan merugikan kinerja.

**Pelayanan Pelanggan.** Keadaan emosi seorang karyawan akan mempengaruhi pelayanan pelanggan, yang berpengaruh terhadap tingkat pengulangan bisnis dan tingkat kepuasan pelanggan.

**Sikap Kerja.** Emosi dapat terbawa dalam suasana kerja. Orang-orang yang mengalami emosi positif di rumah akan menunjukkan emosi positif di tempat kerja. Sebaliknya, orang yang mengalami emosi yang

---

<sup>13</sup> *Ibid*

buruk di tempat kerja, akan membawa emosi tersebut ke rumah, sehingga emosi yang ditunjukkan di rumah juga kurang baik.

Perilaku menyimpang di Tempat Kerja. Emosi negatif juga membawa perilaku menyimpang di tempat kerja. Emosi negatif seperti iri hati dapat berujung pada perilaku menyimpang seperti bersikap bermusuhan dengan karyawan lain, menyimpangkan keberhasilan orang lain, dan menyimpangkan keberhasilan orang itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa emosi seseorang sangat berpengaruh terhadap perilakunya. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengenal dan mengelola emosi orang lain tersebut untuk diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **e. Dimensi Kecerdasan Emosi**

Sanusi dan Sutikno mengatakan bahwa pemimpin yang berdasarkan kecerdasan emosi memiliki karakter: (1) selalu memandang orang lain dengan pikiran positif, (2) memandang tindakannya pada orang lain merupakan tindakannya pada diri sendiri, (3) memahami perasaan orang lain atau bawahannya, (4) mampu mengatur emosi pada saat yang tidak menyenangkan, (5) selalu ingin berinteraksi secara positif terhadap lingkungan kerjanya.<sup>14</sup>

Lebih lanjut, Sanusi dan Sutikno menambahkan bahwa kepemimpinan yang berdasarkan kecerdasan emosi memiliki ciri : (1)

---

<sup>14</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan dan Masa Depan*, Bandung: Prospect, 2009, h.77.

penyikapan diri, (2) wawasan, (3) tanggung jawab pribadi, (4) agen perubahan, dan (5) pengembang.<sup>15</sup>

Robbins dan Judge memberikan lima dimensi dari kecerdasan emosi, yaitu: (1) kesadaran diri, sadar atas apa yang dirasakan, (2) manajemen diri, kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan sendiri, (3) motivasi diri, kemampuan bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan, (4) empati, kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, dan (5) keterampilan sosial, kemampuan untuk menangani emosi orang lain.<sup>16</sup>

Kesadaran Diri. Sadar akan perasaan dan perilaku sendiri akan mempengaruhi tindakan seseorang. Agar memperoleh kesadaran, perlu memanfaatkan informasi seperti kepekaan, perasaan, penilaian, tindakan dan maksud, yang disediakan oleh diri pribadi. Informasi ini membantu untuk memahami cara menanggapi, bersikap, berkomunikasi dan bertindak dalam situasi yang berbeda. Memproses informasi ini disebut kesadaran diri.

Manajemen Diri. Manajemen diri dimaksudkan sebagai pengelolaan emosi diri sendiri. Mengelola emosi mengandung makna memahami emosi dan kemudian menggunakan emosi tersebut untuk mengubah situasi bagi kebaikan diri sendiri.

Motivasi Diri. Motivasi merupakan penerarahan tenaga pada suatu arah tertentu untuk pencapaian tujuan. Motivasi dalam hal ini

---

<sup>15</sup> *Ibid*

<sup>16</sup> Robbins, SP dan Judge. Timothy A, (*terjemahan Diana Angelica, dkk.*), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, h. 335.

dimaksudkan sebagai penggunaan sistem emosional untuk memfasilitasi keseluruhan proses dan menjaganya tetap berlangsung.

Empati. Peka terhadap perasaan, pemikiran dan situasi yang dihadapi orang lain dan bertindak sesuai situasi yang dihadapi.

Keterampilan Sosial. Kemampuan untuk mengendalikan dan mengarahkan emosi orang lain, kemampuan untuk menginspirasi orang lain, mengembangkan kapabilitas orang lain dan membentuk kerja sama yang menguntungkan semua pihak.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini, kecerdasan emosi kepala sekolah akan dilihat dari : kesadaran diri, sadar atas apa yang dirasakan, manajemen diri, kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan sendiri, motivasi diri, kemampuan bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan, empati, kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, dan keterampilan sosial, kemampuan untuk menangani emosi orang lain.

## **2. Kecerdasan Spritual**

### **a. Hakekat dan Pengertian Spritual**

Kata spritual berasal dari kata spirit yang diambil dari kata Latin *spiritus* yang artinya nafas. Menurut Hendrawan, ada beberapa arti *spirit*, yaitu: (1) prinsip yang menghidupkan atau vital sehingga menghidupkan organisme fisik, (2) makhluk supranatural, dan (3) kecerdasan atau bagian bukan materiil dari orang. Spritual mengandung arti “yang berhubungan dengan spirit,” “yang berhubungan dengan yang suci,” dan “yang

berhubungan dengan fenomena atau makhluk supernatural”. Spiritual memberi arah dan arti bagi kehidupan tentang kepercayaan mengenai adanya kekuatan non fisik yang lebih besar dari kekuatan manusia, suatu kesadaran yang berhubungan langsung dengan Tuhan. Spiritual berarti kejiwaan, rohani, batin, mental, moral.<sup>17</sup>

Lebih lanjut, Mitroff dan Denton mengatakan bahwa spiritual mengandung tujuh makna, yaitu: (1) spiritual sangat individual dan personal, (2) spiritual adalah kepercayaan dasar adanya kekuatan besar yang mengatur alam semesta, (3) segala sesuatu yang terkait dengan yang lain, mempengaruhi dan dipengaruhi segala sesuatu yang lain, (4) persaaan tentang keterkaitan, (5) perasaan tentang betapapun buruknya, selalu ada jalan keluar, (6) pada dasarnya hidup untuk berbuat kebaikan, dan (7) terkait dengan kepedulian, harapan, kebaikan, cinta dan optimisme.<sup>18</sup>

Mitroff dan Denton selanjutnya merumuskan elemen-elemen spiritualitas, yaitu: (1) tidak formal atau terstruktur, (2) bersifat *denominational*, tidak dimiliki oleh suatu agama tertentu, (3) bersifat inklusif, meliputi semua orang, universal dan tidak mempromosikan agama tertentu, (4) bersifat universal dan tanpa batasan waktu, (5) sumber dan pemberi makna ataupun arti dan tujuan dalam kehidupan, (6) mengungkapkan perasaan kagum dan hormat atau terpesona di dalam kehadiran yang transeden, (7) kesucian segala sesuatu, termasuk persoalan keseharian, (8) perasaan mendalam tentang keterkaitan segala sesuatu, (9)

---

<sup>17</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, Bandung : PT.Mitzan Pustaka, 2009, h.18.

<sup>18</sup> *Ibid*, h.18.

terkait secara integral kepada kedamaian dan ketenangan batin, (10) sumber kepercayaan dan kekuatan kehendak yang tidak pernah habis, dan (11) spiritualitas dan keyakinan atau kepercayaan tidak dapat dipisahkan.<sup>19</sup>

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sipiritual adalah kepercayaan tentang adanya kekuatan non fisik yang lebih besar dari kekuatan manusia yang merupakan dasar bagi tumbuhnya harga diri, nilai-nilai, moral dan rasa memiliki.

#### **b. Hakekat dan Pengertian Kecerdasan Spiritual**

Zohar dan Marshall mendefinisikan kecerdasan sipiritual sebagai kecerdasan untuk memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan yang lainnya.<sup>20</sup>

Sinetar mengatakan bahwa kecerdasan spiritual adalah pemikiran yang terilhami, diilhami oleh dorongan dan efektifitas, keberadaan atau hidup keilahian yang mempersatukan.<sup>21</sup>

Menurut Agustian kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang utuh dan memiliki pola pemikiran integralistik serta berprinsip hanya kepada Allah.<sup>22</sup>

---

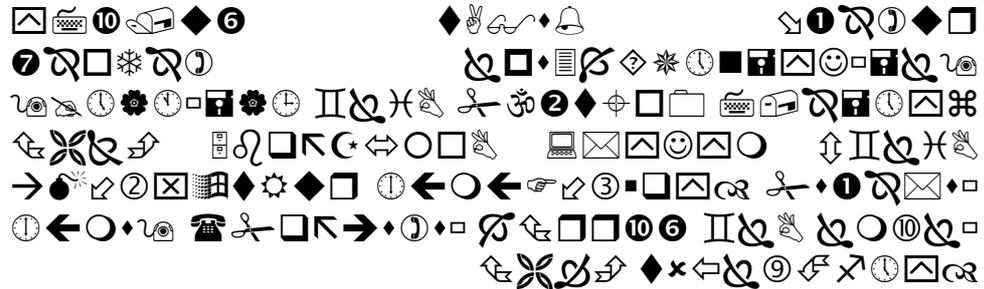
<sup>19</sup> *Ibid* h. 19

<sup>20</sup> *Ibid* h. 60

<sup>21</sup> Tebba, *Kecerdasan IQ, EQ, SQ*, Solo : Ziyad Visi Media, 2006, h. 13.

<sup>22</sup> *Ibid*

Sesuai dengan firman Allah SWT yang berbunyi :



Artinya : 28. dan (ingatlah), ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku akan menciptakan seorang manusia dari tanah liat kering (yang berasal) dari lumpur hitam yang diberi bentuk, 29. Maka apabila aku telah menyempurnakan kejadiannya, dan telah meniupkan kedalamnya ruh (ciptaan)-Ku, Maka tunduklah kamu kepadanya dengan bersujud[796].

[796] Dimaksud dengan sujud di sini bukan menyembah, tetapi sebagai penghormatan.<sup>23</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kemampuan seseorang dalam memecahkan persoalan yang terkait makna dan nilai, yaitu menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, merupakan kemampuan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup lebih bermakna daripada yang lain.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kecerdasan Spiritual

Menurut Sinetar, faktor-faktor yang mendorong kecerdasan spiritual adalah kejujuran, keadilan dan kesamaan perlakuan terhadap semua orang.<sup>24</sup>

Agustian mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual adalah *inner value* (nilai-nilai spiritual dari dalam,

<sup>23</sup> Al Hijir [15] : 28-29

<sup>24</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, Bandung : PT.Mitzan Pustaka, 2009, h.24.

seperti : keterbukaan (*transparency*), tanggung jawab (*responsibilities*), kepercayaan (*accountabilities*), keadilan (*fairness*), dan kepedulian sosial (*social wareness*)), dan *drive*, yaitu dorongan dan usaha untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan.<sup>25</sup>

Zohar dan Marshall mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual adalah: (1) sel saraf otak, osilasi sel saraf otak pada rentang 40 Hz merupakan basis pada kecerdasan spiritual, dan (2) titik Tuhan (*God Spot*), adanya bagian dalam otak yaitu *lobus temporal* yang meningkat ketika pengalaman religious atau spiritual berlangsung.<sup>26</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual dapat bersifat : (1) *inner value* (nilai-nilai spiritual dari dalam, seperti : keterbukaan (*transparency*), tanggung jawab (*responsibilities*), kepercayaan (*accountabilities*), keadilan (*fairness*), dan kepedulian sosial (*social wareness*)), dan (2) *drive*, yaitu dorongan dan usaha untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan. Begitu pula, secara fisik kecerdasan spiritual dipengaruhi oleh sel saraf otak dan titik Tuhan (*God Spot*).

#### **d. Indikator Kecerdasan Spiritual dalam *Spiritual Leadership***

Sanusi dan Sutikno mengatakan bahwa indikasi kecerdasan spiritual dapat dilihat dari : (1) kemampuan untuk menghayati nilai dan makna-makna, (2) memiliki kesadaran diri, (3) fleksibel dan adaptif, (4)

---

<sup>25</sup> *Ibid* h.33

<sup>26</sup> *Ibid*

memandang sesuatu secara holistik, (5) cenderung mencari jawaban-jawaban fundamental atas situasi-situasi hidup.<sup>27</sup>

Zohar mengidentifikasi ciri-ciri untuk mengukur kecerdasan spiritual seseorang, yaitu : (1) kesadaran diri, yaitu mampu menyadari antusiasme yang datang dan menghadapinya, (2) spontanitas, termotivasi secara internal, (3) melihat kehidupan melalui visi dan berdasarkan nilai-nilai fundamental, (4) holistik, melihat sistem dan universal, (5) kasih sayang (rasa berkomunitas, rasa mengikuti aliran kehidupan), (6) menghargai keragaman, (7) mandiri, teguh melawan mayoritas, (8) mempertanyakan secara mendasar, (9) menata kembali dalam gambaran besar, dan (10) teguh dalam kesulitan.<sup>28</sup>

Tebba menandai kecerdasan spiritual dengan beberapa ciri, yaitu :

1. Mengetahui motif yang paling dalam.

Motif yang paling dalam berkaitan erat dengan motif kreatif. Motif kreatif merupakan motif yang menghubungkan manusia dengan kecerdasan spiritual.

2. Memiliki tingkat kesadaran yang tinggi.

Seseorang yang memiliki kesadaran bahwa dia mengenal dirinya lebih, sehingga selalu ada upaya untuk mengenal dirinya lebih mendalam.

---

<sup>27</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan dan Masa Depan*, Bandung: Prospect, 2009, h. 80.

<sup>28</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, Bandung : PT.Mitzan Pustaka, 2009, h.61

3. Sikap responsif yang mendalam terhadap diri sendiri.

Selalu melakukan introspeksi diri, refleksi dan mau mendengar hati nurani ketika ditimpa musibah.

4. Mampu memanfaatkan dan mentransendenkan kesulitan.

Mentansendenkan kesulitan dimaksudkan sebagai melihat ke hati yang paling dalam ketika ditimpa musibah. Orang yang cerdas secara spiritual tidak menyalahkan orang lain sewaktu mengalami kesulitan atau musibah, tetapi menerima kesulitan itu dan meletakkannya dalam rencana hidup yang lebih besar dan memberikan makna kepada apa yang terjadi pada dirinya.

5. Sanggup berdiri, menentang dan berbeda dengan orang banyak.

Mempunyai pendirian dan pandangan sendiri, tidak ikut arus dan berani berbeda dengan orang lain.

6. Enggan mengganggu atau menyakiti orang atau makhluk lain.

Merasa bahwa alam merupakan kesatuan, sehingga mengganggu apa atau siapapun kembali kepada dirinya sendiri.

7. Memperlakukan agama secara cerdas.

Orang yang cerdas secara spiritual tidak mengganggu atau memusuhi orang beragama lainnya. Agama hanyalah jalan masing-masing orang untuk sampai kepada Tuhan.<sup>29</sup>

Banyak teladan dan kisah menakjubkan tentang Muhammad saw. yang tetap dijadikan inspirasi hingga sekarang. Beliau tidak hanya

---

<sup>29</sup> Tebba, *Kecerdasan IQ, EQ, SQ*. Solo : Ziyad Visi Media, 2006. h:25

seorang yang *ahli dalam berperang, ia ahli berdagang, filosof yang luar biasa, dan seorang spiritual yang agung.*<sup>30</sup> Bagaimana ia bisa mengubah bangsa Arab yang dahulunya jahiliyah (bodoh dan terbelakang) menjadi bangsa yang beradab sebagaimana yang kita kenal sekarang? Dipercaya caranya adalah karena ia memimpin dengan metode kepemimpinan spiritual.

Beberapa nilai kepemimpinan Muhammad SAW., yang menjadikannya teladan bagi dunia, antara lain.

1. *Right Man In The Right Place*
2. Jujur dan Amanah
3. Mendahulukan Kepentingan Bersama<sup>31</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kecerdasan spiritual kepala sekolah adalah: (1) Mengetahui motif yang paling dalam, (2) Memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, (3) Sikap responsif yang mendalam terhadap diri sendiri, (4) Mampu memanfaatkan dan mentransendenkan kesulitan, (5) Sanggup berdiri, menentang dan berbeda dengan orang banyak, (6) Enggan mengganggu atau menyakiti orang atau makhluk lain, (7) Memperlakukan agama secara cerdas.

---

<sup>30</sup> Basa Alim Tualeka, *Nilai Agung Kepemimpinan Spiritual (Memimpin dan Menggerakkan Orang Lain Melalui Hati)*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2002, h. 40.

<sup>31</sup> *Ibid* h. 40-45

### 3. Kualitas Keputusan Manajerial Kepala Sekolah

#### a. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan sosok yang merupakan titik pusat dan menentukan irama suatu sekolah. Lipham, et. al. menyatakan bahwa keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Pernyataan ini menunjukkan bahwa: (1) kepala sekolah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah, (2) kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsinya demi keberhasilan sekolah serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.<sup>32</sup>

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin, oleh karena itu, ia harus menjalankan fungsi dan peran sebagai seorang pemimpin di lingkup satuan pendidikannya. Sanusi dan Sutikno, fungsi kepemimpinan dapat dibagi dua, yaitu fungsi yang berkaitan dengan : (1) tujuan yang hendak dicapai, dan (2) penciptaan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan.<sup>33</sup> Sementara itu, peran kepemimpinan menurut Mintzberg, adalah: (1) peranan yang bersifat interpersonal, meliputi : a) *Figurehead* (lambang), b) *Leader* (pemimpin), dan c) *Liason* (penghubung), (2) peranan yang bersifat informasional, meliputi : peranan sebagai : a) pemonitor, b) desiminotor, c) *spokesman* (juru bicara), (3) *Desicional Roles* (pengambil keputusan).<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, h. 82.

<sup>33</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan dan Masa Depan*, Bandung: Prospect, 2009, h. 23.

<sup>34</sup> Sanusi dan Sutikno, 2009, h. 26; Wahjosumidjo, 2005, h. 82.

Berbagai peranan tersebut akan diuraikan di bawah ini:

1. Peranan Yang Bersifat Interpersonal

- a. *Figurehead* (lambang). Sebagai lambang, kepala sekolah mempunyai kedudukan yang selalu melekat dengan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjaga integritas diri agar peranannya sebagai lambang tidak menodai nama baik sekolah.
- b. *Leader* (pemimpin). Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga lahir etos kerja dan produktifitas yang tinggi dalam mencapai tujuan.
- c. *Liason* (penghubung). Sebagai penghubung, kepala sekolah berperan menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah.

2. Peranan Yang Bersifat Informasional

- a. Pemonitor. Sebagai pemonitor, kepala sekolah mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah.
- b. Desiminator. Sebagai desiminator, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi informasi kepada guru, staf, siswa, dan orang tua siswa.

c. *Spokesman* (juru bicara). Sebagai juru bicara, kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

3. *Desicional Roles* (pengambil keputusan).

a. *Entrepreneur*

Pada peran ini, kepala sekolah berusaha untuk memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program baru.

b. *Disturbance-Handle*

Gangguan yang timbul pada suatu sekolah tidak hanya diakibatkan kepala sekolah yang tidak memperhatikan situasi, tetapi juga sebagai akibat kepala sekolah tidak mampu mengantisipasi akibat pengambilan keputusan yang telah diambil.

c. *A Resource Allocator*

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan, yang meliputi sumber daya manusia, peralatan, dana, dan sebagainya.

d. *A Negotiator*

Kepala sekolah harus mampu untuk mengadakan pembicaraan dan musyawarah dengan pihak luar.

Covey membagi peran kepemimpinan menjadi tiga, yaitu : (1) *pathfinding* (pencarian alur), peran untuk menentukan visi dan misi, (2)

*aligning* (penyelaras), peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian misi dan visi, dan (3) *empowering* (pemberdaya), peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreatifitas untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.<sup>35</sup>

#### **b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Manajemen merupakan proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian ini, maka kepala sekolah pada dasarnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.

Menurut Stoner, ada delapan fungsi yang harus dilaksanakan seorang manajer, yaitu: (1) bekerja dengan, dan melalui orang lain, (2) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, (3) dengan waktu dan sumber yang terbatas harus mampu menghadapi berbagai persoalan, (4) berpikir secara realistic dan konseptual, (5) juru penengah, (6) seorang politisi, (7) seorang diplomat, dan (8) pengambil keputusan yang sulit.<sup>36</sup>

Sesuai dengan pendapat Stoner di atas, sebagai orang manajer, maka kepala sekolah harus :

---

<sup>35</sup> Veit Hazal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2008, h.149.

<sup>36</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005, h. 85.

1. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain.  
Pengertian orang lain tidak hanya terbatas pada guru, staf, siswa dan orang tua siswa, tetapi juga atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain, serta berbagai pihak yang perlu berhubungan dan bekerja sama.
2. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan.  
Tanggung jawab Kepala sekolah terkait dengan segala tindakan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf tata usaha, dan orang tua siswa.
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas, Kepala Sekolah harus menghadapi berbagai persoalan.
4. Kepala Sekolah harus mampu berpikir secara analitik dan konsepsional.  
Hal ini menuntut kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan tepat.
5. Kepala Sekolah sebagai juru penengah (mediator).  
Lingkungan sekolah terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda. Sehingga tidak terhindarkan kemungkinan pertentangan atau konflik satu dengan yang lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus turun tangan sebagai penengah.
6. Kepala Sekolah sebagai politisi.  
Kepala sekolah merupakan seorang politisi yang berusaha untuk meningkatkan tujuan sekolah serta mengembangkan program jauh ke depan.

7. Kepala Sekolah sebagai seorang diplomat.

Kepala sekolah merupakan wakil resmi dari sekolah yang dipimpinnya dalam berbagai pertemuan.

8. Kepala Sekolah sebagai pengambil keputusan yang sulit.

Sekolah merupakan organisasi yang tidak luput dari berbagai persoalan seperti kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijakan yang telah ditetapkan, dan sebagainya. Dalam hal ini dituntut kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk menyelesaikan persoalan tersebut.

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, maka pengelolaan sekolah pada dasarnya meliputi : (1) Perencanaan program, (2) Pelaksanaan rencana kerja, (3) Pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan, (5) sistem informasi dan manajemen,

**c. Pengertian Pengambilan Keputusan Manajerial**

Rivai menjelaskan pengertian pengambilan keputusan merupakan proses untuk memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.<sup>37</sup> Terry, Siagian, dan Stoner masing-masing menjelaskan pengertian pengambilan keputusan. Terry mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Siagian

---

<sup>37</sup> *Op.cit.* h.151

menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Stoner mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.<sup>38</sup> Sanusi dan Sutikno mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif.<sup>39</sup> Robbins dan Judge mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan pembuatan pilihan dari dua atau lebih alternatif.<sup>40</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti sebagai suatu pemecahan masalah.

Apabila dikaitkan dengan peran dan fungsi manajer, maka pengambilan keputusan manajerial merupakan alternatif terbaik yang diambil seorang manajer sebagai pemecahan masalah yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>38</sup> M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Statistis 2 (Statistik Imperesif)*., Jakarta: Bumi Aksara, 2004, h. 10.

<sup>39</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan dan Masa Depan*, Bandung: Prospect, 2009, h. 93.

<sup>40</sup> Robins, SP dan Judge. Timothy A, (*terjemahan Diana Angelica, dkk*)., *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, h 187.

Kepala sekolah merupakan seorang manajer di sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan kepala sekolah merupakan proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti sebagai suatu pemecahan masalah yang terkait dengan pengelolaan sekolah yang meliputi : (1) Perencanaan program, yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, Rencana Kerja Sekolah, (2) Pelaksanaan rencana kerja, yang meliputi: pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah, (3) Pengawasan dan evaluasi, yang meliputi: program pengawasan, evaluasi diri, evaluasi dan pengembangan KTSP, evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, akreditasi sekolah, (4) kepemimpinan, (5) sistem informasi dan manajemen.

#### **d. Proses Pengambilan Keputusan Manajerial**

Berbagai ahli menjelaskan tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan. Mintzberg, Drucker, Simon masing-masing menjelaskan tahapan proses pengambilan keputusan. Mintzberg memberikan tiga tahap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) tahap identifikasi, pada tahap ini pengambil keputusan memahami masalah dan membuat diagnosis, (2) tahap pengembangan, pada tahap ini pengambil keputusan membuat standar prosedur yang tersedia atau

pemecahan masalah sesuai desain baru, dan (3) tahap pemilihan, pada tahap ini pengambil keputusan memilih alternatif dengan menggunakan pertimbangan, analisis logis, basis sistematis atau *bargain*. Drucker menggambarkan proses pengambilan keputusan atas enam tahap, yaitu: (1) mendefinisikan masalah, (2) menganalisis masalah (3) mengembangkan alternatif pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan suatu tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan menilai hasilnya. Sementara Simon menjelaskan tahapan pengambilan keputusan, yaitu: (1) kegiatan intelegensi, (2) kegiatan desain, dan (3) kegiatan pemilihan.<sup>41</sup>

Levin, dkk, Bacon, dan Atmosudirjo masing-masing mengemukakan proses pengambilan keputusan. Levin, dkk, menguraikan tahapan proses pengambilan keputusan : (1) observasi, (2) analisis dan pengenalan masalah, (3) pengembangan model, (4) memilih data masukan yang sesuai, (5) perumusan dan pengetesan yang dapat dipertanggungjawabkan, dan (6) penetapan pemecahan. Bacon menjelaskan bahwa pengambilan keputusan melalui tahapan : (1) merumuskan/mengidentifikasi masalah, (2) pengumpulan informasi yang relevan, (3) mencari alternatif tindakan, (4) analisis alternatif, (5) memilih alteratif, dan (6) melaksanakan keputusan dan evaluasi hasil. Sementara Atmosudirjo menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan adalah : (1) seseorang mula-mula menyadari dan menempatkan diri sebagai

---

<sup>41</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009, h. 392.

pimpinan dalam organisasi dan bertanggung jawab sebagai pimpinan organisasi, (2) masalah yang dihadapi kemudian ditelaah, (3) lakukan analisis situasi yang mempengaruhi organisasi dan masalahnya, (4) menelaah keputusan yang harus dibuat, dan (5) setelah keputusan diambil, kemudian dilaksanakan.<sup>42</sup>

Rivai menjelaskan proses pengambilan keputusan terdiri dari tahapan : (1) identifikasi masalah, (2) mendefinisikan masalah, (3) memformulasikan dan mengembangkan alternatif, implementasi keputusan, dan (5) evaluasi keputusan.<sup>43</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan kepala sekolah melalui proses: (1) identifikasi masalah, (2) analisis masalah, (3) menetapkan alternatif, (4) memilih dan melaksanakan alternatif, dan (5) mengevaluasi keputusan.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan manajerial tampak pada setiap tahapan proses pengambilan keputusan manajerial, yaitu :

a) Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan langkah pencarian perbedaan antara situasi yang terjadi dengan situasi yang ingin dicapai sehingga perbedaan antara masalah dengan bukan masalah (misalnya issue) menjadi jelas.

---

<sup>42</sup> *Ibid.* h.26

<sup>43</sup> Veit Hazel Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2008, h.152.

b) Analisis Masalah

Analisis masalah merupakan aktifitas untuk menentukan penggunaan, penentuan tujuan dan penentuan batasan-batasan yang dapat menjadi pedoman atau petunjuk untuk mencari pemecahan yang diperlukan. Dalam analisis masalah dilakukan dengan: (1) menentukan batasan-batasan permasalahan, (2) menguji perubahan-perubahan yang dapat menyebabkan permasalahan dapat dipecahkan, dan (3) merinci masalah pokok ke dalam sub-sub masalah.

c) Penetapan Alternatif

Penetapan alternatif dilakukan dengan : (1) mencari kemungkinan yang dapat ditempuh berdasarkan data dan permasalahan yang ada, (2) menentukan kriteria tertentu yang sifatnya kuantitatif atau kualitatif,

d) Pemilihan dan Pelaksanaan Alternatif

Pemilihan alternatif dilakukan berdasarkan kriteria dan skala prioritas tertentu. Sementara pelaksanaan alternatif biasanya dituangkan dalam rencana tindakan.

e) Evaluasi Keputusan

Evaluasi keputusan dilakukan untuk memberikan umpan balik yang berguna untuk memperbaiki suatu keputusan atau mengubah tujuan semula apabila terjadi perubahan-perubahan.

Pengambilan keputusan manajerial dapat dilakukan dengan melibatkan atau tidak melibatkan orang lain dalam setiap tahapan

proses pengambilan keputusan tersebut. Terkait dengan keterlibatan pihak lain, pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui 3 bentuk, yaitu : (1) melibatkan kelompok, (2) menyerahkan keputusan kepada kelompok, dan (3) diputuskan sendiri.

Pada pengambilan keputusan yang melibatkan kelompok, Kepala Sekolah melibatkan seluruh guru dan staf maupun orang tua siswa untuk berpartisipasi aktif pada setiap tahapan proses pengambilan keputusan, kecuali dalam menetapkan keputusan akhir, dimana tetap menjadi wewenang Kepala Sekolah.

Pada pengambilan keputusan yang diserahkan kepada kelompok, Kepala Sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada seluruh guru dan staf maupun orang tua siswa untuk berpartisipasi aktif pada setiap tahapan proses pengambilan keputusan, hingga menghasilkan keputusan kelompok.

Keputusan yang melibatkan ataupun menyerahkan sepenuhnya kepada kelompok memiliki beberapa keuntungan. Usman mengatakan bahwa keuntungannya adalah: (1) adanya sejumlah pengetahuan dan pengalaman yang merupakan masukan berharga dalam pengambilan keputusan, (2) situasi dan masalah dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, (3) didapatkannya suatu pengertian yang mendalam, (4) hasil akhir merupakan keputusan bersama, dan (5) merupakan ajang pelatihan bagi anggota kelompok yang belum berpengalaman.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid* h: 408

Di samping keuntungan-keuntungan di atas, juga terdapat berbagai kelemahan, yaitu: (1) memungkinkan terjadinya tekan sosial sehingga melumpuhkan anggota kelompok yang kreatif dalam memberikan sumbangan pemikiran, (2) kepentingan pribadi anggota dapat mengubah pikiran sehat, (3) adanya dominasi dari kelompok tertentu, (4) ada kemungkinan pertimbangan yang kurang utama menjadi utama, dan (5) karena adanya kelompok yang kohesif menyebabkan adanya hasrat untuk melanggar pertimbangan.

Pada pengambilan keputusan yang diputuskan sendiri, Kepala Sekolah tidak melibatkan seluruh guru dan staf maupun orang tua siswa untuk berpartisipasi aktif pada setiap tahapan proses pengambilan keputusan, melainkan menetapkan sendiri keputusan akhir. Usman mengatakan bahwa keputusan dapat diambil sendiri apabila : (1) Kepala Sekolah tidak dapat membagi tanggung jawab kepada orang lain atau kelompok, (2) waktu sangat mendesak dan dibutuhkan tindakan segera, (3) ada kesepakatan tentang prosedur kerja dengan bawahan, dan (4) dilakukan spontan karena sudah pernah mengatasi permasalahan yang sama sebelumnya.<sup>45</sup>

Berdasarkan uraian di atas, maka kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan manajerial dapat dilihat dari perilakunya ketika: mengidentifikasi masalah, menganalisis masalah, menetapkan

---

<sup>45</sup> *Ibid*

alternatif, memilih dan melaksanakan alternatif, dan mengevaluasi keputusan yang terkait dengan pengelolaan sekolah.

**e. Kualitas Keputusan Manajerial**

Berbagai ahli mendefinisikan pengertian kualitas atau mutu menurut pandangannya masing-masing. Deming, Crosby dan West-Burnham mendefinisikan pengertian mutu atau kualitas sebagai berikut. Deming mengatakan bahwa mutu atau kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Crosby menyatakan bahwa mutu atau kualitas adalah kesesuaian dengan yang dipersyaratkan. Sementara itu, West-Burnham mengatakan bahwa mutu atau kualitas adalah seberapa jauh suatu produk, barang atau jasa telah memenuhi persyaratan atau spesifikasi yang telah ditetapkan.<sup>46</sup>

Beberapa ahli yang lain seperti Heizer dan Render, Rusell dan Taylor juga mendefinisikan pengertian kualitas. Heizer dan Render mengatakan bahwa kualitas adalah kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Sedangkan Rusell dan Taylor mengatakan bahwa kualitas sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu.<sup>47</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah seberapa jauh suatu produk, baik barang atau jasa, telah

---

<sup>46</sup> *Ibid*

<sup>47</sup> Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010, h. 137.

sesuai dengan yang dipersyaratkan atau telah memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan serta mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Kualitas memiliki beberapa karakteristik. Menurut Usman, beberapa karakteristik tersebut adalah: (1) kinerja, yang terkait dengan hasil, (2) waktu wajar (*timeliness*), (3) handal (*reliability*), (4) daya tahan (*durability*), (5) indah (*aesthetics*), (6) hubungan manusiawi (*personal interface*), (7) mudah penggunaannya (*easy of use*), (8) bentuk khusus (*feature*), (9) standar tertentu (*conformance of specification*), (10) konsistensi (*consistency*), (11) seragam (*uniformity*), (12) mampu melayani (*serviceability*) dan (13) ketepatan (*accuracy*).<sup>48</sup>

Mengacu pendapat Usman ini, maka kualitas keputusan manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari (1) kinerja, yang terkait dengan hasil, semua keputusan manajerial yang diambil jelas ukuran atau indikator hasil yang akan dicapai akibat adanya keputusan tersebut, (2) waktu wajar (*timeliness*), keputusan yang diambil tepat waktu, (3) handal (*reliability*), keputusan yang diambil dipercaya dan meyakinkan untuk ditindaklanjuti, (4) daya tahan (*durability*), keputusan yang diambil memiliki kepastian jangka waktu berlakunya, (5) indah (*aesthetics*), keputusan menggunakan kata dan kalimat sesuai ejaan yang baik dan benar serta kemasan yang wajar, (6) hubungan manusiawi (*personal interface*), keputusan memperhatikan rasa kemanusiaan, (7) mudah penggunaannya (*easy of use*), tindak lanjut keputusan rasional dan dapat dilakukan, (8) bentuk

---

<sup>48</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010, h. 480.

khusus (*feature*), keputusan sesuai format yang berlaku (9) standar tertentu (*conformance of specification*), keputusan yang diambil sesuai dengan kegunaannya, (10) konsistensi (*consistency*), keputusan tidak tumpang tindih, (11) seragam (*uniformity*), isi keputusan berlaku sama dan tidak diskriminasi, (12) mampu melayani (*serviceability*), keputusan yang diambil menjamin keperluan petugas yang melaksanakan tugas tersebut, dan (13) ketepatan (*accuracy*), keputusan yang diambil merupakan yang terbaik.

Sementara itu, Krawjewski dan Ritzman mengatakan karakteristik kualitas dari sisi konsumen adalah : (1) *conformance of specification* (kesesuaian dengan spesifikasi), (2) *fitness for use* (cocok untuk digunakan), (3) *support* (dukungan), dan (4) *psychological impressions* (kesan psikologi).<sup>49</sup> Dikaitkan dengan pendapat ini, maka kualitas keputusan manajerial kepala sekolah dapat dilihat dari (1) *conformance of specification* (kesesuaian dengan spesifikasi), keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan, (2) *fitness for use* (cocok untuk digunakan), keputusan yang diambil merupakan yang tepat (3) *support* (dukungan), keputusan mendapat dukungan dan dapat dipertanggungjawabkan, dan (4) *psychological impressions* (kesan psikologi), keputusan yang diambil berkesan bagi guru.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka kualitas keputusan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini diukur berdasarkan

---

<sup>49</sup> *Ibid.* h.138

karakteristik sesuai pendapat Krawjewski dan Ritzman di mana kualitas keputusan manajerial kepala sekolah dilihat dari : keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan, keputusan yang diambil merupakan yang tepat, keputusan mendapat dukungan dan dapat dipertanggung jawabkan, dan keputusan yang diambil berkesan bagi guru. Karakteristik ini diambil karena guru merupakan orang yang dikenakan akibat keputusan yang diambil tersebut.

## **B. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Masaong, Abd. Kadim. Dalam tesisnya yang berjudul “Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Gorontalo”.<sup>50</sup>

Rumusan Masalah 1. Bagaimana gambaran kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo? 2. Apa terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo? 3. Apa terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan spiritual dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo? 4. Apa terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo?

---

<sup>50</sup> Masaong, Abd. Kadim, *Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Gorontalo*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2012.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah tergolong tinggi, (2) terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo, (3) terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara kecerdasan spiritual dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo, (4) terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Gorontalo.

R.A Fabiola Meirayati Trihandini dalam tesisnya yang berjudul “Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Horison Semarang)”.<sup>51</sup>

Rumusan masalah 1. Bagaimana pengaruh kecerdasan Intelektual (IQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan 2. Bagaimana pengaruh kecerdasan Emosional (EQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan 3. Bagaimana pengaruh kecerdasan Spiritual (SQ) terhadap peningkatan kinerja karyawan 4. Bagaimana pengaruh IQ, EQ dan SQ bila diuji secara simultan dan faktor kecerdasan manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja apabila diuji secara simultan.

Penelitian Trihandini menyimpulkan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar adalah

---

<sup>51</sup> Trihandini *Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Horison Semarang)*., Jakarta: Universitas, 2005.

kecerdasan emosi. Implikasi pada penelitian ini adalah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual memiliki peran yang sama penting baik secara individu atau secara bersama-sama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian yang saya lakukan dengan beberapa penelitian yang di atas, penelitian saya menggali tentang Korelasi Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kualitas Keputusan Manajerial Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Atas di Sukamara sedangkan penelitian terdahulu menggali tentang Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kota Gorontalo serta Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Horison Semarang)

Perbedaan penelitian terdahulu membahas tentang gaya kepemimpinan dan Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosi, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Horison Semarang). Sedangkan penelitian yang saya bahas tentang kualitas keputusan manajerial kepala sekolah. Persamaannya sama-sama membahas tentang kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.

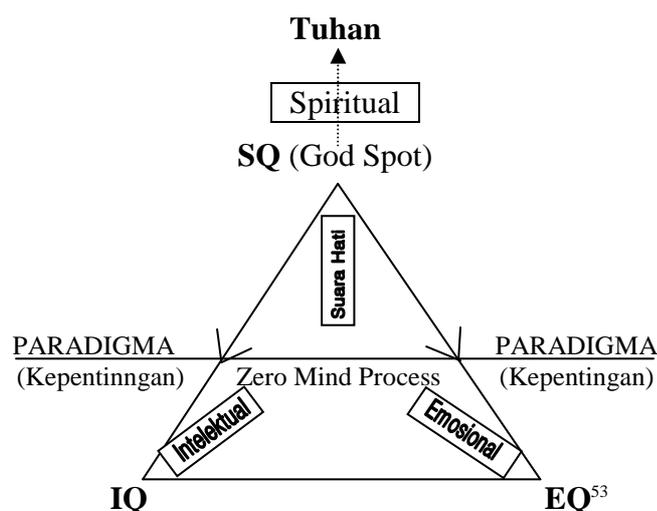
## **C. Kerangka Teoritik**

### **1. Pengaruh Kecerdasan Spiritual dengan Kecerdasan Emosional**

Ary Ginanjar Agustian menggambarkan hubungan kecerdasan spiritual (SQ) dan kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan intelektual (IQ) bagaikan segitiga sama kaki yang tidak terpisahkan dan saling

mempengaruhi.<sup>52</sup> Kecerdasan spiritual diperlukan untuk mengefektifkan kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan intelektual (IQ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara kecerdasan spiritual (SQ) dengan Kecerdasan Emosional (EQ).

### Hubungan antara IQ, EQ, SQ dan Tuhan Di dalam ESQ Model



## 2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kualitas Keputusan Manajerial Kepala Sekolah

Kecerdasan emosional adalah serangkaian kemampuan untuk memahami dan mengerti emosional diri sendiri dan orang lain serta memanfaatkannya bagi diri sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Robbins dan Judge memberikan lima dimensi dari kecerdasan emosi, yaitu : (1) kesadaran diri, sadar atas apa yang dirasakan, (2) manajemen diri, kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan sendiri, (3) motivasi diri, kemampuan bertahan dalam menghadapi

<sup>52</sup> Abdul Wahab dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*. Jogjakarta : Ar-ruzz, 2011, h. 177.

<sup>53</sup> Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Emosional Spiritual Quotient Berdasarkan 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*, Jakarta : Arga 2001, h. xlvi.

kemunduran dan kegagalan, (4) empati, kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain, dan (5) keterampilan sosial, kemampuan untuk menangani emosi orang lain.<sup>54</sup>

Salah satu tanggung jawab seorang kepala sekolah adalah sebagai pengambil keputusan. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah harus mampu mempertimbangkan pilihan terbaik yang diambilnya secara rasional dan memperhatikan emosi. Keputusan yang harus diambil kepala sekolah adalah keputusan manajerial, yaitu terhadap berbagai persoalan yang terkait dengan pengelolaan sekolah yang meliputi : (1) Perencanaan program, yang terdiri dari: visi, misi, tujuan, Rencana Kerja Sekolah, (2) Pelaksanaan rencana kerja, yang meliputi : pedoman sekolah, struktur organisasi sekolah, bidang kesiswaan, bidang kurikulum dan kegiatan pembelajaran, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, bidang sarana dan prasarana, bidang keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah, (3) Pengawasan dan evaluasi, yang meliputi: program pengawasan, evaluasi diri, evaluasi dan pengembangan KTSP, evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, akreditasi sekolah, (4) kepemimpinan, (5) sistem informasi dan manajemen.

Dalam mengambil keputusan, Kepala sekolah sangat memerlukan kecerdasan emosi. Robbins dan Judge mengatakan bahwa seseorang yang memiliki emosi yang positif dapat meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, memahami, serta menganalisis informasi yang diperlukan untuk

---

<sup>54</sup> Robbins, SP dan Judge. Timothy A, (*terjemahan Diana Angelica, dkk.*), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009, h. 335.

memecahkan masalah.<sup>55</sup> Hal ini berarti bahwa dalam mengambil keputusan, kepala sekolah harus mempertimbangkan emosinya pada saat ia mengambil keputusan. Kepala sekolah harus mampu mengenal dan mengelola emosinya, sehingga keputusan yang diambil benar-benar tepat demi tujuan sekolah.

Di samping itu, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin juga harus memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Daniel Goleman menambahkan bahwa IQ hanya menyumbang sekitar 20% faktor-faktor yang menentukan keberhasilan seseorang, 80% sisanya ditentukan oleh faktor lain, termasuk kecerdasan emosional.<sup>56</sup> Hal ini berarti agar ia berhasil memimpin menuju pencapaian tujuan sekolah, maka kecerdasan emosional mutlak diperlukan. Dengan demikian, semakin tinggi kecerdasan emosi seorang kepala sekolah, semakin mampu ia melaksanakan tugas, termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial.

### **3. Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kualitas Keputusan Manajerial Kepala Sekolah**

Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan seseorang dalam memecahkan persoalan yang terkait makna dan nilai, yaitu menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, merupakan kemampuan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup lebih bermakna daripada yang lain.

Kecerdasan spiritual dipengaruhi oleh berbagai faktor, dapat bersifat :

(1) *inner value* (nilai-nilai spiritual dari dalam, seperti : keterbukaan

---

<sup>55</sup> *Ibid* h.341

<sup>56</sup> Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno, *Kepemimpinan dan Masa Depan*, Bandung: Prospect, 2009, h. 74.

(*transparency*), tanggung jawab (*responsibilities*), kepercayaan (*accountabilities*), keadilan (*fairness*), dan kepedulian sosial (*social wareness*)), dan (2) *drive*, yaitu dorongan dan usaha untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan. Secara fisik, kecerdasan spiritual dipengaruhi oleh sel saraf otak dan titik Tuhan (*God Spot*).

Zohar dan Tebba mengidentifikasi ciri-ciri untuk mengukur kecerdasan spiritual seseorang, yaitu : (1) *inner value* (nilai-nilai spiritual dari dalam), seperti : a) keterbukaan (*transparency*), b) tanggung jawab (*responsibilities*), c) kepercayaan (*accountabilities*), d) keadilan (*fairness*), e) kepedulian sosial (*social wareness*), f) kesadaran diri, g) spontanitas, h) melihat kehidupan melalui visi dan berdasarkan nilai-nilai fundamental, i) holistik, melihat sistem dan universal, dan (2) *drive*, yaitu dorongan dan usaha untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan, seperti : a) kasih sayang (rasa berkomunitas, rasa mengikuti aliran kehidupan), b) menghargai keragaman, c) mandiri, teguh melawan mayoritas, d) mempertanyakan secara mendasar, e) menata kembali dalam gambaran besar, dan f) teguh dalam kesulitan.<sup>57</sup>

Kecerdasan spiritual sangat dibutuhkan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan kecerdasan spiritual yang tinggi, kepala sekolah akan lebih bersikap terbuka, lebih bertanggung jawab terhadap semua keputusan manajerial yang diambil, lebih percaya baik pada diri sendiri maupun kepada staf dan guru-guru. Keputusan yang diambil akan lebih adil bagi semua pihak, bersifat

---

<sup>57</sup> Hendrawan, *Spiritual Management*, Bandung : PT.Mitzan Pustaka, 2006, h. 25, 2009 h. 61.

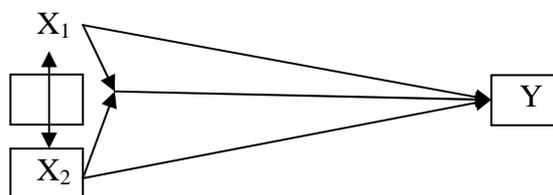
peduli kepada sesama. kepala sekolah akan memiliki kesadaran diri sebagai bagian dari semesta, dan mampu melihat kehidupan melalui visi dan berdasarkan nilai-nilai fundamental, sehingga keputusan yang diambil benar-benar tepat.

Kepala sekolah akan melihat tugas dan pekerjaannya secara holistik. Memiliki dorongan dan usaha yang kuat untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan, dan teguh dalam kesulitan. Dengan demikian, semakin tinggi kecerdasan spiritual seorang kepala sekolah, semakin mampu melaksanakan tugasnya, termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial.

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual kepala sekolah, ada pengaruh yang signifikan dari kecerdasan emosi terhadap kualitas keputusan manajerial kepala sekolah, dan ada pengaruh yang signifikan dari kecerdasan spiritual terhadap kualitas keputusan manajerial kepala sekolah.

Keterkaitan antar variabel di atas tampak dalam paradigma penelitian seperti di bawah ini :



Gambar 1. Paradigma Pengaruh Kecerdasan Emosi ( $X_1$ ) dan Kecerdasan Spiritual ( $X_2$ ) dengan Kualitas Keputusan Manajerial Kepala Sekolah ( $Y$ )