

BAB DUA

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Justeru bab ini, membincangkan tinjauan literatur iaitu persepsi guru tentang :

- Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Agama
- Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah
- Kecerdasan Emosional

2.2 Persepsi Guru

2.2.1 Persepsi

Pada dasarnya perilaku seseorang sangat dipengaruhi pengetahuan, kecekapan dan pengalaman orang itu sendiri tentang suatu objek. Dengan kata lain perilaku seseorang sangat dipengaruhi persepsinya terhadap suatu obyek. Oleh kerana itu persepsi seseorang berperan penting didalam pencapaian matlamat hidup, kerana setiap tindakan seseorang mahupun aktivitinya sehari-hari dipengaruhi persepsinya terhadap rangsangan dari luar dirinya serta kemampuannya mengambil keputusan terhadap rangsangan tersebut. Dengan demikian perilaku seseorang dipengaruhi oleh persepsinya terhadap rangsangan atau pengalaman-pengalamannya dari objek tertentu yang bersumber dari luar.

Tiap individu mendapatkan masukan dari persekitarannya dengan cara melihat, merasa, mencium, mendengar dan meraba. Masukan ini merupakan data mentah yang diterima otak sebelum diproses menjadi persepsi. Proses penerimaan matlumat dari persekitaran ini disebut dengan sensasi. Lefton (1997) mengatakan bahawa sensasi

adalah proses dimana sel-sel reseptor organ indra dirangsang dan diperintahkan untuk memperkuat matlumat awal yang diterima untuk diproses pusat otak.

Menurut Wortman (1985), persepsi, dalam membandingkan, adalah proses dimana otak menginterpretasikan sensasi yang diterima, dan memberikan susunan dan erti. Rumitnya susunan syarat dan kerja otak, dan rumitnya proses pengolahan data hingga menjadi suatu matlumat yang dapat dipersepsikan membuat batas antara sensasi dan persepsi sangat kabur. Psikolog Lindsay dan Norman (1977), mengatakan bahawa proses persepsi dapat dilakukan dengan mengertikan data lalu mempersiapkan, atau mengkopsepsikan data lalu mempersepsikannya, dimana kedua cara ini hampir bekerja bersama-sama. Jadi proses sensasi dan persepsi berjalan semultan.

Matlumat yang diperoleh dari indra seseorang diterjemahkan menjadi suatu persepsi. Persepsi ini merupakan kesimpulan seseorang atas apa yang dilihat, didengar, dirasa, diraba dan dicium. Menurut Karlins (1971), bilamana kita berbincang tentang persepsi, kita mengaitkan kepada proses penerimaan matlumat.

Kegagalan otak untuk mempersepsikan yang telah diproses, disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor tersebut antara lain, pertama, pengalaman. Menurut Carlson (1977), pengalaman yang dimiliki seseorang, membuat ia memiliki pengetahuan yang lebih baik sehingga dengan pengetahuan yang dimiliki makin mudah seseorang mempersepsikan sesuatu. Namun menurut Wilding (1983), tidak semua pengalaman yang dimiliki dapat digunakan untuk mempersiapkan sesuatu, tetapi hanya menggunakan pengalaman yang terbaru dan sering dialami, atau pengalaman yang sesuai dengan hal hendak dipersiapkan.

Kedua, adalah ingatan. Orang memberikan persepsi berdasarkan ingatan yang dimiliki. Makin tajam ingatan yang dimiliki makin mudah ia mempersepsikan sesuatu. Schiffman (1999) mengatakan bahawa studi tentang persepsi, sebaliknya, umumnya

menunjuk kepada proses psikolog dengan melibatkan erti, pengalaman masa lalu, atau ingatan dan pertimbangan.

Ketiga, adalah pengenalan, proses mengenali adalah proses membandingkan sesuatu dengan yang telah dialami atau diketahui sebelumnya, oleh kerana itu, proses mengenali berhubungan dengan kemampuan dan pengetahuan untuk mengenali, membezakan dan membandingkan sesuatu. Itulah sebabnya ingatan, pengenalan, proses matlumat dan perhatian (Schiffman, 1999).

Keempat, adalah perhatian. Perhatian sangat memegang peranan penting dalam memberikan persepsi terhadap matlumat yang diterima. Pemberian perhatian terhadap persekitaran akan memungkinkan seseorang dapat melakukan persepsi yang benar. Best (1989) mengatakan bahawa perhatian terdiri atas sekelompok proses kognitif yang dapat dialokasikan secara sistematis untuk memproses dengan matlumat yang diterima. Hal ini bererti proses mempersepsikan berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang. menurut Vikers yang dikutip Best (1989), persepsi dibedakan dengan pemahaman melalui pengertian atau pengidentifikasian matlumat dari data yang tersedia. Dan menurut Mostofsky, yang dikutip oleh Shciffman bahawa hanya objek yang di beri perhatian secara terfokus menghasilkan persepsi yang benar (Wilding (1983).

Pengukuran terhadap persepsi bervariasi sesuai dengan konteks dan objek yang hendak dipersepsikan. Proses mempersepsikan sesuatu pada kenyataannya adalah mengidentifikasi semua matlumat yang diterima. Apakah kita mendapatkan matlumat tentang objek yang pernah kita kenal atau tidak pernah sama sekali. Oleh kerana itu perlu ada cara untuk mempersepsikan sesuatu sesuai dengan pengalaman, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seseorang. Wilding (1983) mengatakan bahawa ada 4 cara untuk mempersepsikan sesuatu, iaitu mendeteksi, membezakan, mencari hal yang

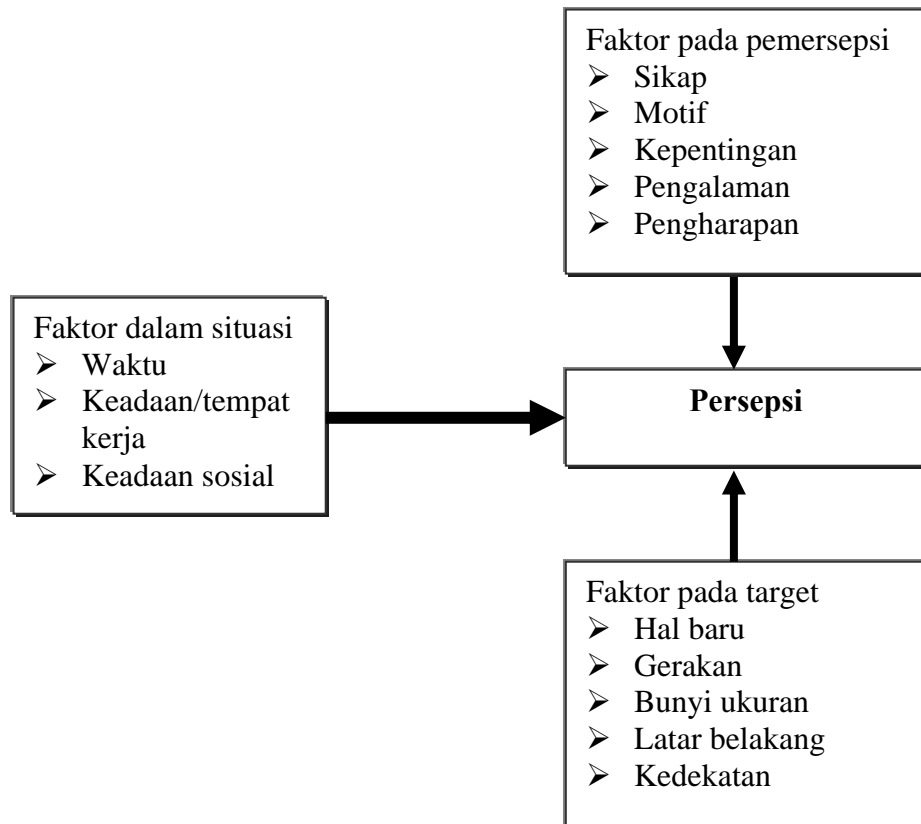
spesifik, dan membuat evaluasi/ penilaian. Menurut Grounlund (1985), skala peringkat dapat digunakan untuk mengevaluasi berbagai hasil pembelajaran dan aspek-aspek perkembangan. Banyak kajian yang menggunakan skala untuk memperoleh gambaran yang jelas dari objek yang akan diidentifikasi atau dipersepsikan Grounlund (1985).

Perbedaan persepsi tiap-tiap orang terhadap suatu objek disebabkan oleh karena adanya perbedaan perhatian, harapan, ketertarikan, sistem nilai dan ciri kepribadian.

Menurut Rahmat (1985), persepsi bersifat selektif fungsional, yang berarti bahwa objek-objek yang mendapat tekanan dalam persepsi kita biasanya objek-objek yang memenuhi tujuan orang yang melakukan persepsi. Jadi berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah pandangan seseorang terhadap suatu objek yang dipengaruhi oleh sikap dan motivasinya untuk bergaul dengan lingkungan yang menjadi objek persepsi.

Persepsi oleh Robbins (2002) didefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengkoordinasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka. Dengan demikian persepsi menggambarkan pemahaman terhadap situasi berdasarkan pengalaman masa lalu. Apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang obyektif. Tidak harus demikian, tetapi sering ada ketidaksepakatan. Setiap individu mungkin memandang suatu benda yang sama, namun mempersepsikannya secara berbeda. Sejumlah faktor membentuk dan kadang memutar balikkan persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada pihak pelaku persepsi, dalam objeknya atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan. Persepsi timbul karena adanya dua faktor yaitu faktor dalaman dan faktor luaran. Faktor dalaman tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan kepercayaan dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan faktor luaran seperti lingkungan.

Unsur-unsur persekitaran sekitar mempengaruhi persepsi seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dapat dilihat pada rajah 2.1 berikut ini:



Rajah 2.1.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Terbentuknya Sebuah Persepsi

1. Faktor pemersepsi

Pemersepsi merupakan sosok individu yang akan membentuk sebuah persepsi. Tentunya setiap individu memiliki sikap, motif, kepentingan, pengalaman dan pengharapan yang berbeza terhadap sesuatu yang akan dipersepsikan. Oleh kerananya faktor dalaman dari pemersepsi sendiri sangat mempengaruhi terbentuknya sebuah persepsi.

2. Faktor dalam situasi

Faktor situasi seperti waktu, keadaan tempat kerja dan keadaan sosial akan membentuk suatu persepsi yang berbeza pada kondisi yang berbeza pula

3. Faktor pada target

Sebuah target yang akan dicapai terhadap sesuatu hal dalam mencapai matlamat seperti latar belakang, kedekatan, bunyi ukuran, gerakan dan hal-hal baru akan membentuk suatu persepsi tersendiri

Jadi persepsi menunjukkan tanggapan dan pemahaman terhadap suatu objek atau situasi yang dipengaruhi pengalaman-pengalaman masa lalu, sikap dan motivasi yang dimiliki pada saat persepsi berlangsung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahawa persepsi adalah proses menterjemahkan matlumat yang diperoleh dari indra seseorang dari persekitarannya, di mana proses penterjemahan matlumat melibatkan pengetahuan, pengalaman, kognisi, memori, dan perhatian.

2.2.2 Guru

Menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005: guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membina, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi pelajaran pelajar pada pendidikan usia kanak-kanak jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Pengertian guru yang dirumuskan oleh Kementerian Aparatur Negara Republik Indonesia (2005) adalah pegawai kerajaan yang diberi tugas, tanggungjawab, kekuasaan dan hak secara penuh oleh jawatan kuasa yang berwenang untuk mengamalkan pendidikan dengan tugas utama mengajar pelajar pada tingkatan pendidikan dasar dan menengah termasuk Raudhatul Athfal/Taman Kanak-kanak, membina pelajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah.

Menurut Syaiful Bahri Djamarah (1994): guru adalah semua orang yang bertanggungjawab terhadap pendidikan para pelajar, baik secara individu ataupun

klasikal, baik di sekolah mahupun di luar sekolah. Dengan demikian seorang guru harus menguasai berbagai kompetensi baik pedagogik, kepribadian, sosial mahupun profesional.

Hadi Supeno (1995) mendefinisikan guru adalah seseorang yang kerana panggilan jiwanya, sebahagian waktu, fikirannya digunakan untuk mengajarkan ilmu pengetahuan, kemahiran, dan sifat kepada orang lain di sekolah atau lembaga pendidikan formal. Guru di dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan jawatan fungsional. Jawatan fungsional adalah jawatan yang ditinjau dari segi fungsi yang tidak terlibat dalam struktur organisasi (IG. Wursanto, 1992). Guru merupakan jawatan atau profesional yang memerlukan suatu keahlian khas, pekerjaannya tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang tanpa memiliki keahlian sebagai guru. Orang yang pandai berbicara sekalipun belum tentu dapat disebut sebagai guru. Untuk menjadi seorang guru diperlukan syarat-syarat khas, apalagi sebagai guru yang profesional harus menguasai benar seluk-belok pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu (Moh. Uzer Usman, 1997).

Menurut Thoifuri (2008) guru atau pendidik adalah orang yang mempunyai banyak ilmu, mahu mengamalkan dengan sungguh-sungguh, toleran dan menjadikan pelajarnya lebih baik dalam segala hal. Hakikat guru menurut Thoifuri (2008) adalah orang yang sentiasa merasakan keberjayaan dan kegagalan pelajarnya sebagaimana keberjayaan dan kegagalan yang ia miliki dan rasakan sendiri.

Dari huraian diatas maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan guru adalah seseorang professional yang mempunyai banyak ilmu, memiliki suatu keahlian khas dimana sebahagian waktu, fikirannya digunakan untuk mendidik, mengajar, membina,

mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi pelajaran pelajar di sekolah atau lembaga pendidikan formal.

Sintesa teori tentang persepsi guru yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah Persepsi guru adalah proses menterjemahkan matlumat yang melibatkan pengetahuan, pengalaman, kognisi, memori, dan perhatian yang diperoleh dari indra melalui persekitarannya yang dilakukan oleh seseorang professional yang mempunyai banyak ilmu, memiliki suatu keahlian khas dimana sebahagian waktu, fikirannya digunakan untuk mendidik, mengajar, membina, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi pelajaran pelajar di sekolah atau lembaga pendidikan formal.

2.3 Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah

Pengetua bertanggungjawab menggerakkan sekolah mencapai matlamat seperti yang dirancang. Cabaran terbesar kepada pengetua ialah untuk memastikan organisasi sekolah dapat berjalan dengan berkesan dan efektif. Menurut Al Ramaiah (1999) kepimpinan pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap inovasi pendidikan. Kejayaan dan kegagalan sekolah bergantung kepada kebolehan pengetua memimpin stafnya. Sehubungan itu, seseorang pengetua perlu mempunyai pengetahuan dan latihan yang mencukupi dalam melaksanakan peranan mereka khususnya untuk mempengaruhi, memimpin dan menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah mencapai matlamat. Ini memerlukan pengetua berketrampilan dan mempunyai sikap serta sahsiah yang terpuji.

Menurut Hussein (1993) berdasarkan kajian sekolah berkesan peranan pengetua sering dibicarakan sebagai faktor yang menyebabkan kejayaan sesebuah sekolah. Oleh itu, pengetua perlu memainkan peranannya dengan berkesan supaya sekolah akan terus cemerlang.

Menurut Drake dan Roe (1994) peranan pengetua dilihat dari dua dimensi iaitu pentadbiran/pengurusan dan kepimpinan pengajaran. Pemimpin pengajaran merujuk pengetua yang mampu mengerakkan sekolah secara berkesan. Kepimpinan pengajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh pengetua yang mampu meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran yang turut melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya sekolah (Hallinger dan Murphy 1987). Justeru, pengetua perlu berperanan memastikan segala tenaga dan usaha guru-guru digembeling dengan menggunakan sumber yang ada kearah pencapaian program pendidikan yang berkesan.

Keefe & Jenkins (1994), mengatakan kepimpinan instruksional pengetua perlu berperanan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan senantiasanya memberi arahan menyediakan sumber, dan paling penting memberikan sokongan dan galakkan kepada guru.

Secara sederhana kepimpinan instruksional menurut Hallinger dan Murphy (1995) didefinisikan sebagai segala perlakuan yang dilakukan oleh pengetua bagi memajukan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Zulkifli *et. al.* (2000) dan King (2002) pula mengatakan kepimpinan instruksional adalah tindakan yang dituntut oleh pengetua dengan meningkatkan keadaan pembelajaran di sekolah.

McEwan (1998) menyarankan setiap pengetua yang ingin menjadikan kepimpinan pengajarannya lebih berkesan, perlu memahami dan melaksanakan peranan-peranan kepimpinan pengajaran. Menurut King (2002) mengatakan ada enam peranan kepimpinan instruksional merangkumi: 1) Mengetahui pembelajaran, 2) Memberi fokus kepada pengajaran dan pembelajaran, 3) Membangun kemampuan kepimpinan, 4) Mencipta suasana pembelajaran profesional, 5) Menggunakan data bagi membuat keputusan, 6) Menggunakan sumber dengan kreatif.

Manakala An Jit Eng, James dan Balasandran Ramiah (2009) pula mengatakan peranan kepimpinan instruksional yang unggul di sekolah adalah:

1. Memfokuskan tahap pembelajaran murid yang tinggi.
2. Menyediakan sumber seperti masa dan bahan.
3. Menggunakan data pencapaian murid bagi pemantapan program.
4. Menghormati kewibawaan guru.
5. Melindungi masa pembelajaran.
6. Mebyokong usaha tambahan guru.
7. Menyediakan peluang dan aktiviti pembangunan profesional guru.
8. Memudah carakan perbincangan mengenai isu-isu instruksional.
9. Menjadi contoh tauladan.
10. Memantau kemajuan murid dan melaporkan dapatan.
11. Mewujudkan budaya penambahbaikan berterusan.

Paradigma pendidikan baru banyak memberikan kekuasaan kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan pengetua dalam pelbagai aspek pengurusanannya, supaya ianya dapat mencapai matlamat sesuai dengan visi dan misi yang diimpikan sekolah tersebut. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan misalnya, pengetua diharuskan memiliki kemampuan melakukan pengelolaan kewangan dengan sebaik-baiknya disekolah. Kemampuan ini diperlukan, kerana pada mulanya pengetua mendapat bantuan dari pemerintah dalam bentuk sarana dan prasarana pendidikan yang serba kekurangan di sekolah, maka dalam konteks autonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, pemerintah memberikan bantuan dalam bentuk wang, maka pengetua lah yang berperanan untuk menggunakan wang tersebut bagi menjayakan sekolahnya, namun yang penting beliau dapat mempertanggung jawabkannya secara profesional.

Pengetua sekolah memiliki pengaruh secara tidak langsung dan beliau menentukan tahap keberkesanan sekolah serta kejayaan pelajar dalam penentu visi, misi, matlamat dan strategik yang dikembangkan dalam menjalani aktiviti pembelajaran seharian.

Pengetua sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperanan dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Seperti yang diungkapkan Supriadi (1998:346) bahawa: “Erat hubungannya antara mutu pengetua sekolah dengan pelbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, suasana budaya sekolah, dan menurunnya perilaku pelajar nakal”. Dalam pada itu, pengetua bertanggungjawab dalam pendidikan secara mikro, secara langsung ianya berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Apa yang diungkapkan diatas menjadi penting sejalan dengan kompleksnya tuntutan tugas pengetua sekolah, ianya memerlukan dukungan prestasi yang semakin afektif dan berkesan. Disamping itu, perkembangan ilmu pemahaman, teknologi, seni dan budaya yang diterapkan dalam pendidikan di sekolah juga cenderung kepada kemajuan yang semakin pesat, sehingga menuntut beliau menguasai semua bidang dengan secara professional. Menyedari hal tersebut, setiap pengetua sekolah berhadapan dengan cabaran untuk melaksanakan pengembangan pendidikan secara terarah, berencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kualiti pendidikan. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan pengurusan pengetua sekolah secara professional untuk menjayakan semua program yang sedang dijalankannya, yaitu autonomi daerah, desentralisasi pendidikan, pengurusan berasaskan sekolah, kurikulum berasaskan kompetensi, penanda aras, pendidikan asas yang meluas, kemahiran, pembelajaran kontekstual, dan *Undang-Undang RI nombor 20 th 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*; yang semuanya itu menuntut peranan aktif dalam prestasi profesional pengetua.

Hayness (1984:131) merinci dengan lebih mendalam bahawa penilaian terhadap prestasi seseorang harus berdasarkan empat komponen dasar iaitu:

1. Kuantiti
2. Kualiti
3. Biaya (pembelanjaan)
4. Waktu.

Menurut W. Griffin, Ricky (1987: 387) prestasi ditentukan oleh 3 hal iaitu: kemampuan, motivasi dan persekitaran. Persekitaran antara lain terdiri atas metodologi dan peralatan kerja yang diperlukan untuk melaksanakan kerja Kemampuan adalah kepintaran seseorang untuk melakukan kerja sesuai dengan kriteria yang tersedia. Motivasi berhubungan dengan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu, sedangkan persekitaran antara lain terdiri dari metodologi dan peralatan kerja, teknologi, dan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan/ tugas.

Dessier (1992: 512), mengatakan prestasi perlu dinilai, alasannya adalah: (a) Menyediakan matlumat sebahagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji, (b) Menyediakan kesempatan bagi kakitangan untuk bersama-sama meninjau perilaku kakitangan berkaitan dengan pekerjaannya. Dessier, mengatakan prestasi perlu dinilai, alasannya adalah: (a) Menyediakan matlumat sebahagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji, (b) Menyediakan kesempatan bagi kakitangan untuk bersama-sama meninjau perilaku kakitangan berkaitan dengan pekerjaannya.

Menurut Alan dan Baker (1991:12), kriteria prestasi adalah 1) pengembangan diri, 2) kerja kumpulan, 3) komunikasi, 4) jumlah produk yang dihasilkan dan 5) keputusan yang dibuat. Cherrington (1995:284) mengatakan, kakitangan dievaluasi atas;

produktiviti, kemalangan kerja, tidak hadir tanpa izin, kesalahan kerja dan keseluruhan prestasi.

Menurut Beverly dan Shelly (1988:246) mengatakan bahawa penilaian yang tepat mengenai prestasi seseorang harus memiliki karakteristik berikut : (1) terikat secara langsung pada pekerjaan seseorang dan mengukur kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya dengan sukses sesuai dengan kedudukan yang telah dipersyaratkan, (2) untuk memahami ukuran tentang semua aspek penting dari kaki tangan dan pengukur satu atau dua karakteristik, (3) nyata bahawa mengukur prestasi lebih dari hubungan mengukur antara pribadi pekerja, (4) diukur berdasarkan standar prestasi yang telah diperkenalkan kepada pekerja, dan (5) dirancang untuk menunjuk kepada masalah-masalah utama pekerja dan memberikan penjelasan mengapa masalah itu muncul dan apa yang dapat dilakukan untuk mengatasinya.

Menurut Landy (1983: 3-4),

Matlumat prestasi dalam persekitaran kerja mungkin dikumpulkan untuk matlumat-matlumat pengurusan, pengarahan, penyuluhan, dan penyelidikan. Matlumat pengurusan adalah merangkumi promosi, bahagian kerja, penetapan tugas, keputusan untuk kepadanan gaji tugas program pelatihan, penetapan pemotongan prosedur. Matlumat pengarahan dan penyuluhan adalah mengmatlumatkan kepada atasan mengenai kelemahan dan kekuatan bawahannya. Matlumat demikian dapat juga digunakan untuk persiapan dan perencanaan kerjaya, dan merupakan bahagian yang diperolehi dari validasi prosedur kerja, program pelatihan, evaluasi motivasi dan kepuasan yang berorientasi seperti rencana kompensasi dan program pemerdayaan.

Penilaian prestasi kerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan-kemampuan tenaga kerja dibandingkan dengan persyaratan-persyaratan kerja masa kini mahupun dimasa yang akan datang. Penilaian prestasi kerja tidak hanya meliputi kuantiti kerja dan kualiti kerja akan tetapi juga meliputi watak, kelakuan, dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari kakitangan. Pada saat ini penilaian prestasi kerja

lebih tertumpu pada perkara yang paling utama iaitu seberapa besar nilai pegawai bagi organisasi/perusahaan.

Menurut Tulus (1996:127) dari sudut perusahaan penilaian prestasi kerja mempunyai empat maksud iaitu:

- 1) Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan promosi, transfer, promosi atau penurunan pangkat, dan pemecatan pekerja;
- 2) Sebagai kriteria bagi kesahihan sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan;
- 3) Untuk memberikan imbalan-imbalan bagi para kakitangan;
- 4) Untuk meyakinkan umpan balik bagi perorangan yang dapat menunjang pengembangan diri dan kariernya dan dengan demikian menjamin efektivitas perusahaan.

Rivai (2005:315-316) mengemukakan bahawa matlamat penilaian prestasi sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui tahap prestasi kakitangan selama ini;
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok. Kenaikan gaji istimewa, wang insentif;
- 3) Mendorong pertanggung jawapan dari kakitangan;
- 4) Untuk pembeza antara kakitangan yang satu dengan yang lain;
- 5) Pengembangan SDM yang masih dapat dibezakan ke dalam:
 - a) penugasan kembali, seperti diadakan mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan;
 - b) promosi kenaikan jabatan;
 - c) *training* atau latihan.
- 6) Meningkatkan motivasi kerja
- 7) Meningkatkan etos kerja
- 8) Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui perbincangan tentang kemajuan kerja mereka;
- 9) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki cara pekerjaan, persekitaran kerja, dan rencana kerjaya selanjutnya;
- 10) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas;
- 11) Sebagai salah satu sumber matlumut untuk perencanaan SDM, kerjaya dan keputusan rancangan untuk berjaya;
- 12) Membantu menempatkan pegawai dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh;
- 13) Sebagai sumber matlumut untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif- dan pelbagai imbalan lainnya;
- 14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah peribadi mahupun pekerjaan;
- 15) Sebagai alat untuk menjaga prestasi;
- 16) Sebagai alat membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki prestasi;

- 17) Untuk mengetahui efektiviti kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantung diantara fungsi-fungsi SDM;
- 18) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar prestasi menjadi baik;
- 19) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi;
- 20) Pemutusan hubungan kerja, pemberian denda ataupun hadiah.”

Untuk menilai prestasi kerja pegawai diperlukan metode-metode tertentu agar hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan membawa manfaat baik bagi perusahaan/ organisasi maupun individu pegawai. Menurut Ranupandoyo dan Husnan (1997:102) sistem atau metode yang dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja adalah:

1. Rangkaing (*Rank*)
2. Perbandingan pegawai dengan pegawai (*“person – to person comparison”*).
3. skala grafis (*“Graphic scales”*).
4. *Checklists.*”

Metode yang paling lama digunakan dalam menilai prestasi kerja adalah pemangkatan (*rangkaing*). Dalam metode ini adalah membandingkan seorang pegawai dengan pegawai yang lain dan menempatkannya dalam suatu urutan yang terbaik sampai urutan yang terendah atau urutan berdasarkan pangkat dan golongan dan dalam persekitaran Pegawai Negeri Sipil yang termuat dalam DUK (Daftar Urut Kepangkatan).

Metode perbandingan pekerja dengan pekerja yang lain adalah dengan membandingkan pelbagai faktor antara seorang pegawai dengan pegawai yang lain. Faktor-faktor tersebut meliputi: kepimpinan, inisiatif, dan apakah beliau dapat disaingkan.

Metode *grading* diawali dengan menetapkan dengan jelas definisi setiap kategori yang telah dibuat secara seksama. Misalnya kategori untuk prestasi kerja pegawai adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan yang masing-masing memiliki definisi yang jelas. Prestasi kerja dari setiap pegawai kemudian

diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya.

Metode skala grafiks atau (*graphic scales*) merupakan salah satu metode yang paling lama dalam menilai prestasi pegawai. Dalam metode ini penilai diharuskan melakukan satu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja pegawai dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan kepada pendapat para penilai, dan seringkali kriteria-kriterianya tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja. Pada umumnya para penilai diberi borang yang harus diisi serta berisi sejumlah sifat dan ciri-ciri hasil kerja seperti berdiskusi, inisiatif, sikap, kerjasama dan seterusnya. Penilaian biasanya dilakukan oleh pihak atasan secara langsung. Hasil penilaian dalam bentuk pendapat dari penilai masih disimpan dan ianya berbentuk kuantitatif.

Metode *check-list* dalam penilaian prestasi adalah sebuah daftar periksa, di mana penilai menunjukkan faktor-faktor prestasi kerja pegawai dengan memberi tanda centang (*check*) (✓) di dalam bentuk jawaban “ya” atau “tidak” bagi berbagai pernyataan yang menggambarkan perilaku pada pekerjaan. Sudah tentu penilai harus (kenal betul/agak kenal/sama sekali tidak kenal) akan perilaku kerja para pegawai.

Metode lain yang banyak dikembangkan adalah pengurusan dengan obyektif / *managemen by objective* (MBO) atau pengurusan berdasarkan sasaran (Muhammad, 2008). Dalam metode ini penilaian prestasi kerja tidak hanya dilakukan oleh pihak pimpinan, akan tetapi pimpinan dan bawahan bersama-sama menentukan sasaran dengan yang dipakai sebagai pedoman penilaian bawahan, sehingga bawahannya boleh mengendalikan diri sendiri untuk mencapai matlamat tersebut.

Dengan banyaknya pilihan, maka metode dan teknik penilaian prestasi yang akan dipilih untuk sebuah program haruslah dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi

organisasi tersebut. Selain itu penilaian prestasi pula harus diupayakan agar dapat mencerminkan keadaan pegawai yang sebenarnya, sehingga organisasi memperoleh data sumber daya manusia (*human resources*) yang sah dan jelas.

Dapat dirangkumi bahawa pembaharuan prestasi bermatlamat untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja melalui penyediaan matlumat mengenai tahap prestasi dan kemungkinan pertukaran tugas di kemudian hari oleh organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian, fungsi dan matlamat pembaharuan prestasi adalah untuk mendapatkan matlumat yang berguna bagi pihak atasan dan pihak bawahan dalam hal peningkatan program pelatihan, rencana kerjanya, pemberian insentif, kepuasan dan motivasi kerja. Dengan matlumat ini pihak bawahan dan pihak atasan dapat meningkatkan prestasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Banyak objek atau aspek yang dinilai dalam prestasi. Rivai mengutip hasil studi yang dilakukan oleh Laze dan Wikstrom (2005:324) mengenai faktor-faktor prestasi kerja yang dinilai oleh 125 perusahaan di Amerika Syarikat yang didalamnya memuat faktor umum yang memiliki kesamaan di 61 perusahaan iaitu:

Pemahaman tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualiti pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativiti, dapat ditandingi, perancangan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.

Mengutip pendapat Dale Manulang (1997:122) mengemukakan bahawa terdapat sifat yang paling umum dinilai dari pegawai yang bekerja di bidang tata usaha; di bidang produksi, dan pegawai yang berjawatan sebahagai pemimpin sebahagai berikut:

- 1) Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari pegawai dibidang produksi adalah sebahagai berikut: (1) mutu; (2) kuantitas pekerjaan; (3) pengetahuan dari pekerjaan; (4) keterkaitan; (5) bantuan kerjasama; (6) daya penyesuaian; (7) kehadiran; (8) kepandaian macam-macam; (9) dan pemeliharaan rumah tangga (10) keselamatan.

- 2) Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari pegawai tata usaha adalah sebagai berikut: (1) mutu; (2) keterkaitan; (3) kuantitas pekerjaan; (4) pengetahuan pekerjaan; (5) bantuan kerjasama; (6) inisiatif; (7) daya penyesuaian; (8) kehakiman; (9) kehadiran; dan (10) kesehatan.
- 3) Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari orang-orang yang memegang jawatan pemimpin adalah sebagai berikut: (1) pengetahuan pekerjaan; (2) bantuan kerjasama; (3) keterkaitan; (4) mutu pekerjaan; (5) kehakiman; (6) inisiatif; (7) kuantitas pekerjaan; (8) kepemimpinan; (9) perancangan dan dan organisasi (10) kesehatan”

Dari aspek-aspek prestasi kerja yang dinilai diatas oleh Vietzal Rivai (2005:324) secara umum dapat dikumpulkan menjadi tiga kumpulan utama iaitu:

- 1) Kemampuan teknik, iaitu kemampuan menggunakan pemahaman, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, iaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada dasarnya individu tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebahagai seorang pegawai.
- 3) Kemampuan dalam hubungan interpersonal, iaitu antara lain kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, pemotivasi pegawai, malakukan tawar menawar dan lain-lain.

Perspektif ke depan mengisyaratkan bahawa pengetua juga harus mampu berperanan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan persekitarannya. Dengan demikian pekerjaan pengetua semakin hari semakin meningkat, dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan yang diharapkan.

Sebagai seorang tokoh yang menentukan dalam suatu organisasi, pemimpin memiliki tugas dan tanggungjawab yang sangat berat, beliau diberi tanggungjawab untuk memimpin dan menggerakkan individu-individu serta melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing bagi mencapai hasil sesuai dengan matlamat yang dikehendaki. Menurut Terry (1983:3) ada 20 cara tugas kepimpinan iaitu: 1) menetapkan visi dan misi, 2) menetapkan nilai, 3) meciptakan nilai, 4) memotivasi, 5)

mengelola, 6) mencapai kesatuan kerja, 7) memberi penjelasan, 8) simbol pelayanan, 9) perwakilan kumpulan, dan 10) pembaharu (lihat tabel-2.1).

Sebagai seorang penentu arah dan matlamat organisasi pemimpin harus memiliki visi dan misi. Beliau diberi tanggungjawab untuk menentukan bentuk dan keadaan organisasi dimasa depan. Beliau berkewajipan menetapkan matlamat demi mencapai visi di masa depan dengan apa yang telah ditentukan. Bilamana misi sesuatu hal sudah ditetapkan, maka pemimpin berkewajipan mengembangkan nilai-nilai yang diperlukan dan menjaga nilai-nilai tersebut agar tertanam dalam setiap ahli jawatankuasa organisasi. Nilai yang terkandung dalam diri setiap individu organisasi akan menuntun seseorang mencapai matlamat akhir yaitu visi dan misi organisasi di kemudian hari.

Untuk mencapai visi dan misi, dengan kerjasama ahli jawatankuasa organisasi lainnya, pemimpin membuat program kerja. Dengan menyediakan kepimpinan yang efektif maka akan terwujud suasana yang kondusif. Suasana yang kondusif akan tercermin dalam tugas kepimpinan mulai dari perencanaan, pengelolaan, pengawasan, mengendalikan dan mengawasi aktiviti dan sebahagainya. Beliau harus membuat keseimbangan dalam tugas berorganisasi sehingga terpelihara kelangsungan suatu sistem yang memberi kepuasan bagi setiap ahli jawatankuasa organisasi.

Kepimpinan dalam suatu organisasi pendidikan tidak berbeza dengan kepimpinan organisasi lain pada umumnya, untuk itu sepuluh tugas kepimpinan diatas terdiri dari perancangan, implementasi, pengendalian, pengawasan dan perumusan dalam semua kegiatan organisasi/ sekolah.

Dalam organisasi pendidikan/ sekolah, sepuluh tugas kepimpinan dibahagi oleh Roe dan Drake (1980:30) ke dalam 15 jenis tugas pengetua sekolah (lihat tabel-2.2).

Jadual : 2.1
Tugas Kepimpinan

Tugas Kepimpinan	Perencanaan	Implementasi	Pengendalia	Pengawasan	kesimpulan
Menetapkan visi/ misi	X				
Menetapkan nilai	X				
Mewujudkan nilai				X	
Memotivasi			x		
Mengelola		X			
Kesatuan kerja			X		
Memberi penjelasan					x
Simbol pelayanan					
Perwakilan kumpulan				x	
Pembaharuan				x	X

Sumber : Robert W. Terry, *Authentic Leadership: Courage In Action*, San Franciscp: Inssey Bass Publisher (1993:11).

Di antara tugas pengetua yang disebut diatas, tugas penting yang menjadi prioritas pengetua sebahagai pemimpin sekolah adalah pengembangan profesionalisme guru dan staff, pertumbuhan dan perkembangan pelajar, peraturan aktiviti pelajar, pengembangan kurikulum, peningkatan pengajaran, pemanfaatan manterial/ sumber daya sekolah, hubungan masyarakat, dan kebertanggungjawaban.

Dalam menetapkan visi dan misi, pemimpin harus menetapkan matlamat, menunjuk arah pergerakan kegiatan kearah yang tepat dan memerintahkan untuk terus bekerja. Melalui visi dan misi pemimpin menanamkan dan mengembangkan nilai dan disiplin kerja yang kondusif. Melalui pengelolaan dan perencanaan ia mampu menetapkan prioritas kerja, membangun organisasi, memelihara agar sistem berjalan

baik, menetapkan agenda kerja, membuat keputusan dan melakukan pertimbangan politik.

Pemimpin yang memperhatikan keperluan individu dan kepentingan organisasi akan mampu untuk membentuk kesatuan kerja, menjadi juru bicara kumpulannya, dan sebagai pembaharuan dalam berbagai hal. Dengan tugas-tugas ini pemimpin akan menciptakan suasana kerja yang baik dan pada akhirnya mampu membawa organisasi/ kelompok/ sekolah yang dipimpinnya untuk menghasilkan produktiviti yang tinggi.

Dari lima belas tugas pengetua sekolah diatas, Roe dan Drake .(1980:30) mengatakan bahawa : Kebanyakan tugas pengetua adalah pengembangan profesional tugasnya, pelajar, aktiviti kurikulum, peningkatan pengajaran, pemanfaatan sumber daya, hubungan dengan masyarakat. Hubungan sekolah dan akuntabiliti dalam teknologi dan pembelajaran.

Dengan lima bidang tugas ini, pengetua dapat mengembangkan sekolah dan kakitangan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan dalam mencapai kualiti output yang dikehendaki.

Jadual : 2.2

Tugas Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Sekolah

No	<i>Pentadbiran dan Tanggung Jawab</i> <i>Pengetua</i>	<i>Prioritas</i>		
		<i>Rendah</i>	<i>Menengah</i>	<i>Tinggi</i>
1.	Pengurusan Keuangan	X		
2.	Program badjet berterusan	X	X	
3.	Fasiliti fizikal	X		
4.	Peralatan dan perlengkapan	X		
5.	Kakitangan personel pentadbiran	X		
6.	Profesional personal pentadbiran	X		
7.	Akonting pelajar		X	
8.	Perkembangan professional kakitangan			X
9.	Pertumbuhan dan perkembangan pelajar			X
10.	Aktiviti dan pengurusan pelajar			X
11.	Perkembangan kurikulum			X
12.	Peningkatan pengajaran			X
13.	Peningkatan utiliti			X
14.	Hubungan komuniti		X	x
15.	Akuntabiliti dalam teknologi dan pengajaran			x

Sumber : Roe William H. and Thelbert L. Drake, *The Principalship* (New York: Macmillan Publishing (1980:30)

Menurut Mitzberg yang dikutip oleh Gibson (1980:30), sebahagian seorang pengetua sekolah dan berperanan sebagai pengurus memiliki 10 peranan, iaitu peranan antara peribadi ketua, pemimpin, penghubung, peranan matlumat pengawasan penabur matlumat, juru bicara. Peranan pengambilan keputusan pemecah masalah, pengalokasi sumber daya, dan penawaran.

Sepuluh peranan diatas digolongkan ke dalam 3 bahagian iaitu peranan antara peribadi, peranan matlumat dan peranan pengambilan keputusan. Peranan antara

peribadi merangkumi peranan sebagai ketua, pemipinan dan penghubung. Segala ketua, beliau adalah simbol keberhasilan sekolah. Pandangan pelajar terhadap sekolah, guru-guru, orang tua dan persekitaran sekolah yang mencerminkan diri seorang pengetua. Keadaan seperti inilah yang membuat orang tua pelajar berkeinginan menghantar anaknya bersekolah di sekolah tersebut. Harus diketahui mengapa orang tua mencari tahu tentang pengetua sekolah terlebih dahulu sebelum menghantar anaknya, ini disebabkan ibu bapa menginginkan pendidikan yang terbaik untuk anaknya dan peribadi pengetua disetiap sekolah mencerminkan keadaan sekolah, inilah yang menjadi salah satu faktor tertariknya orang tua untuk mensekolahkan anaknya di situ. Sebahagai seorang pengetua sekolah beliau memainkan peranan penting dalam semua hal dan mengikut serta dalam semua aktiviti. Beliau juga berperanan sebahagai pendidik, memberikan penilaian dan sebahagainya. Dalam peranan ini pengetua sekolah membuat matlamat, menyusun rencana, menjalankan rencana, menjalankan rencana, mengendalikan dan memastikan bahawa segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Beliau juga berperanan sebahagai perantaraan diantara warga sekolah dengan masyarakat luarnya. Peranan ini sangat penting dalam membudayakan sumber daya manusia yang ada di sekolah, dan hal ini memberikan kesan yang baik kepada sekolah dan persekitarannya. Beliau harus tegas, adil, terbuka dan tidak memihak. Gaya kepimpinan paternalistik yang sifatnya mengambil berat, mengambil peranan dalam perantaraan pengetua sekolah.

Peranan matlumut adalah peranan yang menjadikan pengetua sekolah sebahagai pengawas, pengeksekusi/ penghukum, dan juru bicara. Sebagai pengawas ia memerlukan pemahaman tentang semua hal dalam setiap kegiatan. Dalam aspek pengawasan, pengetua memantau persekitaran dalam mengumpulkan maklumat, perubahan, kesempatan, dan masalah-masalah yang mempengaruhi kegiatan sekolah

dan memberi umpan balik sebagai tindak balas atas maklumat yang diterima dan merahsiakan semua jajarannya tentang dilanjutkan atau tindaknya suatu hubungan berkaitan dengan aktiviti yang ada, baik dengan pihak dalam mahupun pihak luar, beliau memberikan hukuman, disiplin, teguran, saranan atau promosi kepada seseorang sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya. Sebagai juru bicara, pengetua mewakili sekolahnya dalam memberikan matlumut tentang sekolah. Beliau juga berperanan dalam pengambilan keputusan yang merangkumi peranan penentu kebijaksanaan pelaksana aktiviti persekolahan dalam mencapai matlamat yang ditetapkan.

Dengan demikian, tugas dan peranan kepimpinan adalah merupakan tanggungjawab, kewajipan dan fungsi pengetua didalam melaksanakan kepimpinan di sekolah.

Dalam hal ini Mulyasa (2003:98) menyatakan bahawa, tugas pengetua tidak hanya sebahagai: pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, pencetus inovasi dan pencetus motivasi, tetapi akan berkembang menjadi: pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin, pencetus inovasi, pencetus motivasi, figur dan perantara. Semua itu harus difahami oleh pengetua, dan yang lebih penting adalah bahagaimana pengetua mampu mengamalkan dan menjadikan hal tersebut dalam bentuk tindakan yang nyata di sekolah. Pelaksanaan peranan dan fungsi serta tugas tersebut tidak dapat dipisahkan antara satu sama lain, kerana saling berkaitan dan saling mempengaruhi, serta menyatu dalam peribadi seorang pengetua sekolah yang profesional. Pengetua yang demikianlah yang akan mampu mendorong visi menjadi perbuatan dalam paradigma baru dalam bidang pengurusan pendidikan. (Mulyasa, 2003 : 98)

Pengertian kepimpinan instruksional pengetua sekolah dapat difahami sebahagai intensis pelaksanaan tugasnya sebahagai pengetua yang dapat dimaksudkan dengan

intensitas melaksanakan kegiatan sebahagai, pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pimpinan, pencetus inovasi, pencetus motivasi.

Menurut Drake dan Roe (1994) peranan pengetua dilihat dari dua dimensi iaitu pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan pengajaran. Pemimpin pengajaran merujuk pengetua yang mampu mengerakkan sekolah secara berkesan. Kepimpinan pengajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh pengetua yang mampu meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran yang turut melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya sekolah (Hallinger dan Murphy 1987). Justeru, pengetua perlu berperanan memastikan segala tenaga dan usaha guru-guru digembeling dengan menggunakan sumber yang ada ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan.

Pengetua merupakan pemimpin pengajaran. Menurut Ostrander dan Dethy (1968), Tanner dan Tanner (1987), dan Dull (1981) fungsi kepimpinan pengajaran meliputi perkara-perkara penting iaitu: merangka obyekatif dan matlamat sekolah, meningkatkan ekspektasi guru, memperkembangkan tahap pencapaian sekolah, memantau kemajuan murid, mengawal masa pengajaran, mempunyai pengetahuan berhubung dengan pengajaran kurikulum, meningkatkan penyelarasan kurikulum, mengadakan penilaian terhadap penajaran dan mengadakan persekitaran kerja yang kondusif.

Kajian Hallinger dan Murphy (1985) mendapati bahawa kepimpinan pengajaran mengandungi peranan-peranan seperti merangka, menjelas dan melaksanakan matlamat sekolah, menyelia pengajaran, menyelaraskan kurikulum, mengawal waktu pengajaran dan menyediakan insentif kepada guru dan pengajaran serta menggalakkan perkembangan profesional. Lebih rinci McEwan (1998) menyenaraikan tujuh langkah yang membawa kepada kepimpinan pengajaran yang efektif seperti mewujudkan matlamat institusi

yang jelas, sentiasa bersedia untuk mengulurkan bantuan kepada staf, mewujudkan kepada iklim dan budaya sekolah, mempunyai ekspektasi yang tinggi terhadap staf, mengemnbangkan kepimpinan guru dan mengekalkan tingkah laku yang positif terhadap pelajar, kakitangan dan ibu bapa.

Dari sisi pengurusan pengajaran kepimpinan instruksional pengetua sekolah agama dapat dilihat dari menjelaskan visi dan misi sekolah, menguruskan kurikulum dan pengajaran, memantau kemajuan pelajar, menyelia pengajaran dan pembelajaran, menggalakkan iklim pembelajaran dan pengajaran, dan perkembangan staf/perkembangan profesional, serta domain kerjasama dengan pihak luar yang dikemukakan.

Duke, D. L. (1987) menyatakan bahawa visi penting untuk pengetua meningkat dan menambahbaikkan pengajaran guru. Sesuatu visi itu mengandungi perancangan terhadap pengajaran dan pencapaian pengajaran yang berkesan. Visi dan kepimpinan adalah bagaikan tebing dengan aur kerana kepimpinan tanpa visi adalah kepimpinan yang tidak bermakna (Parks, 1986). Manakala misi sekolah pula dapat memberi panduan untuk merancang dan bertindak ke arah mencapai matlamat yang dirancangan kerana matlamat yang jelas dapat membimbing guru-guru untuk merancang objektif dan melaksanakan strategi pengajaran yang baik.

Menurut Rahimah *et. al*, (1999) pengetua yang menegaskan misi dan visi di sekolah memang dianggap sebahagai sekolah berkesan kerana pengetua-pengetua di sekolah berkesan mempunyai komitmen yang tinggi dan berusaha untuk mencapai visi dan misi serta menggalakkan etika kerja yang berkualiti tinggi dan akuntabiliti di kalangan staf.

Menurut Hussein Ahmad (1991), kepimpinan sekolah perlu mempunyai visi dan misi untuk meningkatkan kefahaman dan kemahiran ilmu dan teknologi dengan lebih

kreatif. Pengetua yang berkesan menunjukkan tingkahlaku mereka yang lebih menumpukan kepada matlamat sekolah. Mereka memilih dan menentukan matlamat sekolah berdasarkan input, misalnya dokumen rasmi Kementerian Pendidikan. Mereka juga mengambil kira keperluan masyarakat sekeliling dan juga keperluan para pelajar yang berdasarkan tanggapan mereka bagi menentukan matlamat sekolah (Hussein Mahmood, 1997). Menurut Owens, R. G. (2001:237), pemimpin bekerja dengan pengikut-pengikutnya untuk mencapai bukan sahaja matlamat yang hendak dicapai oleh pemimpin tetapi matlamat pengikut-pengikutnya secara Umum.

Mengurus kurikulum dan pengajaran juga menjadi bagian tugas dari pengetua. Memandangkan pelaksanaan aktiviti kurikulum adalah berkaitan dengan aktiviti pengajaran dan pembelajaran maka pengetua dan guru hendaklah bertanggungjawab untuk menentukan aktiviti pengajaran dan pembelajaran seperti mana yang ditentukan oleh matlamat, visi dan misi sekolah. Sehubungan itu Cawelti (1982) telah menyenaraikan empat peranan yang dilakukan oleh pengetua bagi membantu guru untuk meningkatkan proses pengajaran iaitu pengembangan kurikulum, penyeliaan klinikal, pengembangan staf dan penilaian keatas pengajaran guru.

Menurut Hussein Mahmood (1997:78), dalam pelaksanaan kurikulum baru perkara yang penting ialah proses pengajaran dan pembelajaran yang dialami oleh pelajar. Para pelajar pula perlu mendapat pengalaman yang segi kognitif, efektif dan psikomotor kerana pengalaman-pengalaman inilah yang dapat membina perkembangan seseorang individu.

Kurikulum dan pengajaran dianggap sebagai nadi kepada kepimpinan pengajaran. Ramuan penting dalam kepimpinan pengajaran ialah tanggapan guru terhadap pengetua mereka yang disifatkan sebagai pakar dalam bidang kurikulum dan pengajaran. Ini bermakna bahawa kecekapan dan kemahiran dalam kandungan

kurikulum, pemilihan jenis penilaian kurikulum aktiviti pembelajaran, kaedah pengajaran dan pengurusan kelas yang berkesan dikatakan sebagai syarat penting untuk melaksanakan peranan sebagai pemimpin pengajaran (Hussein Mahmood, 1997).

Aspek yang berkaitan dengan kepimpinan pengajaran ialah penyeliaan. Penyeliaan merupakan satu proses memerhati, membimbing, dan memberi maklum balas kepada aktiviti profesional oleh penyelia terhadap stafnya (Asnah, 1995). Briggs, *et. al.*, (1960: 4), menyatakan bahawa penyeliaan bermaksud menyelaras, memberangsangkan dan memajukan guru supaya mereka dapat memberangsangkan dan memajukan pelajar secara langsung melalui amalan pengajaran mereka. Menurut Glickman (1985), penyeliaan merupakan proses yang membantu guru dalam pengajaran dan pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan staf dan profesionalisme serta kajian tindakan guru untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.

Penyeliaan pendidikan merupakan salah satu bentuk perilaku pemimpin pendidikan. Perilaku pemimpin pendidikan antara lain tercermin dalam: (1) melakukan pengaruh timbal balik dengan guru di kelas, (2) merancang, mengakses, dan memodifikasi kurikulum, (3) aktif melakukan tugas pengawasan di kelas, (4) mengutamakan tanggung jawab kepimpinan pengajaran, (5) selalu menelaah kelebihan yang mempengaruhi pengajaran, (6) mengorganisasikan program-program yang meningkatkan mutu pendidikan, (7) memberikan pembelaan kepada guru, (8) mendiagnosis masalah pembelajaran, (9) memilih bahan mata pelajaran atau bahan ajar, (10) berkomunikasi dengan pelajar (Aheson dan Gall 1987).

Penyeliaan pendidikan dalam mengetahui tingkat keberhasilan pembelajaran dilakukan terhadap guru dan pelajar. Pada guru yang akan dilaksanakan penyeliaan pengetua adalah: (1) masalah wawasan dan kemampuan profesional guru, (2) masalah kehadiran dan aktiviti guru, (3) masalah persiapan mengajar guru, mulai dari analisa

bahan mata pelajaran pelajaran, program tahunan, program semester, program satuan pelajaran, pembuatan mata pelajaran sampai dengan persiapan mengajar harian atau rancangan pelaksanaan pembelajaran, (4) Masalah pencapaian matlamat kurikuler dan pelaksanaan ekstrakurikuler, (5) penguasaan bahan mata pelajaran pelajaran, (6) penggunaan metode pembelajaran, (7) penggunaan alat peraga/praktek, (8) pengaruh timbal balik pembelajaran, (10) penilaian hasil belajar pelajar, (11) tindak lanjut hasil penilaian pembelajaran pelajar. (12) masalah kerjasama guru dengan pelajar, dengan sesama guru, tata usaha dan dengan Pengetua, (Departemen Agama: 2000). Pada pelajar hal-hal utama yang akan diadakan penyeliaan meliputi: (1) motivasi belajar pelajar, (2) tingkat kesulitan belajar yang dialami pelajar, (3) keterlibatan pelajar dalam kegiatan intra dan ekstra kurikuler, (4) sifat guru terhadap pelajar, (5) kesempatan memperoleh pelayanan secara prima dari guru.

Pengetua harus mengetahui dan memantau kemajuan pelajar. Menurut De Bevoise (1984), sebahagai pemimpin pengajaran, pengetua mesti bertindak untuk menggalakkan pertumbuhan pembelajaran pelajar. Tumpuan pendidikan difokuskan kepada usaha dan kepimpinan mereka dalam perkembangan personaliti pelajar.

Menurut Kamaruddin Husin (1994: 57), kebolehan memperbaiki kualiti pengajaran dan Pembelajaran adalah satu kriteria penting bagi seseorang pengetua sekolah. Kualiti pendidikan yang tinggi hanya dapat dicapai jika para guru dan pentadbir pendidikan mempunyai dedikasi dan komitmen terhadap tugas pendidikan mereka. Pendapat ini adalah bertepatan dengan apa yang dinyatakan oleh Brandt (1998: 11) iaitu pemimpin pengajaran mempunyai kuasa yang boleh membawa impak kepada pembelajaran pelajar.

Kajian Shahril Marzuki (1997) menunjukkan pengetua menyimpan segala ujian atau peperiksaan dan rekod peperiksaan untuk membuat analisis dan menjadikan

rujukan pada masa hadapan. Ibu bapa murid akan diberi tahu tentang keputusan ujian atau peperiksaan anaknya dan pihak sekolah menjemput ibu bapa datang berjumpa dengan guru-guru bagi membincangkan masalah dan kemajuan pelajaran anak mereka. Dengan mengadakan penilaian yang kerap, segala kelemahan pengajaran guru dan kemajuan pelajaran murid dapat diketahui supaya langkah-langkah segera dapat diambil bagi memperbaiki dan mempertingkatkan prestasi akademik murid dari semasa ke semasa.

Penilaian hasil belajar oleh pendidik dilakukan secara berkesinambungan, bermatlamat untuk memantau proses dan kemajuan belajar pelajar serta untuk meningkatkan efektivitas kegiatan pembelajaran. Penilaian ini dilaksanakan dalam bentuk penugasan, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Berbagai macam ulangan dilaksanakan dengan menggunakan teknik dan instrumen yang sesuai dengan kebutuhan (Depdiknas, 2008e:24). Penilaian hasil belajar oleh pendidik meliputi kegiatan sebahagai berikut:

- (1) mengmatlumatkan silabus subyek yang didalamnya memuat rancangan dan kriteria penilaian pada awal semester.
- (2) mengembangkan indikator pencapaian KD dan memilih teknik penilaian yang sesuai pada saat menyusun silabus mata pelajaran.
- (3) mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian yang dipilih.
- (4) melaksanakan tes, pengamatan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang diperlukan.
- (5) mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan

kesulitan belajar pelajar.

- (6) mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan pelajar disertai balikan/komentar yang mendidik.
- (7) memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
- (8) melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada pimpinan satuan pendidikan dalam bentuk satu nilai prestasi belajar pelajar disertai deskripsi singkat sebagai cerminan kompetensi utuh.
- (9) melaporkan hasil penilaian akhlak kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan sebagai matlummat untuk menentukan nilai akhir semester akhlak dan keperibadian pelajar dengan kategori sangat baik, baik, atau kurang baik.

Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dilakukan untuk menilai pencapaian kompetensi pelajar pada semua mata pelajaran. Penilaian ini meliputi:

- (1) Penilaian akhir untuk semua mata pelajaran pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan. Penilaian akhir digunakan sebahagai salah satu persyaratan untuk menentukan kelulusan pelajar dari satuan pendidikan dan harus mempertimbangkan hasil penilaian pelajar oleh pendidik;
- (2) Ujian Sekolah untuk semua mata pelajaran pada kelompok ilmu pengetahuan dan teknologi (yang tidak dinilai melalui Ujian Nasional) dan aspek kognitif dan/atau psikomotorik untuk kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan keperibadian. Ujian Sekolah juga merupakan salah satu persyaratan untuk menentukan kelulusan pelajar dari satuan pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2008e:24-25).

Iklm pengajaran dan pembelajaran perlu dikukuhkan oleh pengetua sekolah. Manakala mengikut Ahmad (1981:88) sekolah atau madrasah dirasakan baik kultur belajarnya apabila, (1) guru-guru rasa aman, yakin, dan puas, serta tidak terasa terancam, atau was-was, dan menunjukkan keperhatiannya kepada siswa-siswinya, (2) Pengetua Sekolah dirasakan berkeyakinan, ramah dan sederhana, mudah ditemui dan bersifat terbuka serta berkemampuan dan mempunyai kesetiakawanan, mempunyai semangat belajar dan hadir di sekolah.

Halpin & Croft (1963) yang merupakan perintis dalam penyelidikan iklim belajar di sekolah mengatakan sekurang-kurangnya terdapat sembilan faktor yang harus didefinisikan dalam menerangkan kultur sekolah, di antaranya latar belakang ekonomi ahli-ahli dalam sekolah itu, sikap orang tua terhadap sekolah, kondisi fisik sekolah dan interaksi sosial antara kepala sekolah dan guru-guru.

Iklm sekolah yang positif dapat menggerakkan kegiatan pembelajaran dan daya kreatif pelajar, sementara iklim yang negatif akan membantutkan perkembangan pelajar. Tunney dan Jenkins (1975) menyimpulkan bahawa iklim sekolah merupakan faktor terpenting untuk menentukan kualiti pembelajaran murid-murid di sekolah dan merupakan satu-satunya faktor yang menentukan keberkesanan sekolah, kiranya keberkesanan itu diukur dengan pembelajaran peserta didik (Rabimah Hj. Ahmad, 1982:710).

Menurut Tagiuri, iklim sebagai karakteristik keseluruhan dari persekitaran yang berada didalam persekitaran sekolah yang terbahagi atas 4 dimensi, yakni: “(1) ekologi, (2) milliu, (3) sistem sosial, (4) budaya” (Owens; 1991:1967-1968).

1) Ekologi/Fisik: Ini merujuk kepada aspek fisik dan material sebagai faktor kultur sekolah/belajar (*input*) contohnya: ukuran, umur, reka bentuk, kemudahan, kondisi

bangunan, teknologi yang digunakan oleh anggota dalam organisasi, kursi dan meja, papan tulis dan lain-lain kemudahan dalam aktivitas organisasi.

Unsur ini meliputi kebersihan, keselamatan, penggunaan sumber daya secara hemat dan berkesan, kenyamanan serta keindahan. Kebersihan di sini meliputi kebersihan kelas, kebersihan persekitaran Sekolah Agama, kebersihan bangunan dan kebersihan berpakaian. Madrasah perlu menekankan kebersihan kepada seluruh warga madrasah. Sekolah Agama memiliki kepedulian terhadap kebersihan persekitaran Sekolah Agama mulai dari ruangan-ruangan yang ada di madrasah, kantin, tandas, teras mahupun halaman sekolah.

Unsur keselamatan bertumpu pada jaminan pihak sekolah akan keselamatan gedung. Sekolah Agama memberikan jaminan bahawa struktur bangunan Sekolah Agama menjamin keselamatan bagi semua warga Sekolah Agama. Sekolah Agama perlu memiliki alat pencegah kebakaran yang mencukupi serta berfungsi dengan baik seperti alat pemadam api, tersedianya *hydrant* yang memudahkan petugas kebakaran dalam memadamkan api bila terjadi kebakaran. Sekolah Agama memiliki rencana penyelamatan pada situasi darurat dan memiliki peraturan yang menjamin keselamatan seperti mencegah kebakaran, pemberian pertolongan pada situasi darurat, serta tersedianya ruang perawatan. Sekolah Agama memberikan perhatian terhadap keamanan jalan di sekitar madrasah dan memastikan keamanan persekitaran sekolah.

Sumber daya yang ada di Sekolah Agama digunakan secara hemat dan efisien. Budaya penggunaan sumber daya secara hemat ditanamkan kepada warga Sekolah Agama mulai dari kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan dan pelajar seperti penggunaan air, listrik dan telepon. Sekolah Agama menekankan kepada guru untuk menggunakan media/alat bantu mengajar secara inovatif, kreatif dan berkesan.

Kenyamanan dapat dirasakan oleh semua warga Sekolah Agama. Iklim sekolah yang kondusif adalah apabila warga Sekolah Agama merasakan adanya kenyamanan, ketentraman, kemesraan, dan kegembiraan dan kelancaran pelaksanaan pembelajaran. Sekolah Agama memastikan sarana prasarana seperti kursi, meja, lemari yang terdapat di madrasah adalah sesuai dengan kebutuhan. Bangunan sekolah dan ruangan kelas dilengkapi ventilasi udara yang baik dan dilengkapi penerangan yang mencukupi dan peserta didik merasa nyaman ketika pembelajaran berlangsung di kelas. Sekolah Agama berusaha mengurangi kebisingan yang diakibatkan oleh persekitaran mahupun dari dalam sekolah agar proses pembelajaran yang berlangsung tidak terganggu.

Budaya keindahan perlu ditanamkan kepada semua warga Sekolah Agama seperti: penanaman pohon pelindung mahupun tanaman hias di halaman sekolah. Dinding sekolah dan ruangan kelas diberi gambar-gambar pahlawan atau bahan pelajaran serta kata-kata mutiara atau kata-kata yang penuh kebijaksanaan bagi mendukung pembelajaran. Sekolah Agama dan warga Sekolah Agama peka dan mengutamakan keindahan persekitaran sekolah dan ruangan kelas.

- 2) Miliu/aspek sosial: Ini merujuk kepada dimensi sosial dalam organisasi (proses) contohnya apa dan siapa mereka dalam organisasi sekolah iaitu dari segi bangsa, etnis, gaji guru, sosio ekonomi pelajar, tingkat pendidikan guru, moral dan motivasi orang dewasa (ibu bapak, keluarga, tahap kepuasan kerja, dan pelajar yang berada di sekolah tersebut.

Dari aspek sosial perlu dibudayakan saling menghormati, rasa tanggung jawab, kerjasama, kebersamaan, kebanggaan, kesetiaan, kemesraan dan kegembiraan serta keadilan. Saling menghormati dapat ditanamkan dengan saling memberi salam, mengucapkan terimakasih, saling meminta maaf bila melakukan kesalahan.

Senantiasa mendengar dan menghargai pendapat orang lain serta kepatuhan terhadap tata tertib dan disiplin Sekolah Agama.

Rasa tanggung jawab ditanamkan terhadap semua warga Sekolah Agama. Penekanan pada peserta didik untuk mematuhi tata tertib dan disiplin Sekolah Agama. Penekanan terhadap kebersihan diri, pakaian dan tempat belajar. Kepala madrasah bertanggung jawab melaksanakan kepemimpinan pendidikan dan pengajaran, guru bertanggung jawab mengajar dan melaksanakan kegiatan pembelajaran dan siswa bertanggung jawab melaksanakan belajar dan pembelajaran serta kaki tangan bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas administrasi sekolah dan tugas-tugas perbantuan lainnya.

Kerjasama diperlukan dalam menyelesaikan tugas dan masalah-masalah bersama. Setiap warga Sekolah Agama bersedia bahu membahu, saling membantu dan tolong menolong serta kerelaan dalam menjalankan tugas dengan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Semangat kebersamaan, kebanggaan dan kesetiaan terhadap madrasah perlu ditanamkan kepada segenap warga Sekolah Agama. Di Sekolah Agama senantiasa dikembangkan toleransi antar etnis dan antar umat beragama. Siswa, guru, tenaga kependidikan dan kepala Sekolah Agama memiliki kecintaan dan kebanggaan terhadap Sekolah Agama. Kebanggaan dan kesetiaan terhadap Sekolah Agama dapat dilihat ketika selalu bercerita tentang keindahan dan kedamaian Sekolah Agamanya, pelajar yang setia menggunakan lencana sekolah, dukungan terhadap utusan madrasah yang mengikuti kompetisi olahraga, karya ilmiah dan kegiatan ekstrakurikuler di luar Sekolah Agama. Kebersamaan, kebanggaan dan kesetiaan terhadap Sekolah Agama dapat dimanifestasikan dengan memelihara harta benda dan menjaga nama baik Sekolah Agama.

Kemesraan dan kegembiraan pada iklim kerja di Sekolah Agama tercermin pada: sifat ramah tamah, saling bertegur sapa apabila bertemu diantara peserta didik, guru-guru, kaki tangan, tamu yang datang ke Sekolah Agama. Warga Sekolah Agama mudah diajak berunding untuk menyelesaikan masalah-masalah dan konflik yang muncul. Kemesraan dan kegembiraan perlu dipupuk dalam hubungan antara pengetua Sekolah Agama dengan guru dan tenaga kependidikan serta pelajar, guru dengan guru dan pelajar serta tenaga kependidikan.

Keadilan senantiasa dimanifestasikan di madrasah. Pengetua Sekolah Agama tidak pilih kasih terhadap guru dan tenaga kependidikan dalam pemberian wewenang tugas dan tanggung jawab, tetapi diberikan secara adil, proporsional dan tulus. Madrasah senantiasa memberikan pelayanan yang baik kepada semua warga madrasah. Pemberian kata-kata pujian, penghargaan, teguran, dan hukuman serta motivasi kepada semua warga Sekolah Agama tanpa memandang dan melihat latar belakang.

- 3) Sistem Sosial dalam Organisasi: Ini menunjuk kepada aspek struktur *administrasi*, bagaimana cara membuat keputusan, pola komunikasi di kalangan anggota organisasi.

Struktur administrasi berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan lainnya di kalangan guru.

Pembinaan pengetua Sekolah Agama terhadap guru dan staf dapat dilakukan melalui layanan penyeliaan. Penyeliaan yang dilakukan pengetua Sekolah Agama terhadap guru adalah dalam rangka pemberian bantuan dan bimbingan mengatasi masalah-masalah pengajaran yang dihadapi guru untuk bersama-sama dicarikan jalan keluarnya. Penyeliaan dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan guru dalam mengembangkan kurikulum serta mengembangkan kemampuan

profesional guru yang dilakukan dengan cara observasi, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, observasi dokumen dan sebagainya.

Pengambilan keputusan di Sekolah Agama oleh pengetua Sekolah Agama dilakukan dengan terlebih dahulu meminta pendapat guru dan kaki tangan. Keterlibatan guru dan kaki tangan diperlukan kerana guru dan kaki tangan ikut bertanggung jawab dalam pelaksanaan terhadap keputusan pengetua Sekolah Agama yang telah diambil.

Pola komunikasi yang dikembangkan di Sekolah Agama adalah komunikasi langsung dua arah secara lisan, tertulis mahupun bermedia. Komunikasi yang dikembangkan adalah dengan menghilangkan hambatan-hambatan dalam komunikasi seperti hambatan budaya, hambatan jabatan dan hambatan-hambatan lainnya. Komunikasi yang dikembangkan tidak hanya sebatas komunikasi lisan, tetapi juga komunikasi tertulis, seperti penggunaan surat, bulletin dan sebagainya. Komunikasi yang dikembangkan tidak sebatas komunikasi langsung tetapi juga komunikasi bermedia seperti penggunaan telepon, dalam net, telekonfrence dan sebagainya.

- 4) Budaya *sekolah*: Ini merujuk kepada nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir anggota dalam organisasi, serta budaya ilmu.

Nilai-nilai yang dikembangkan moral dan semangat untuk belajar dan terus belajar di kalangan peserta didik. Pembelajaran yang turut dikembangkan adalah pembelajaran yang merangsang berfikir aktif, kreatif dan inovatif serta positif. Di kalangan kepala madrasah, guru, tertanam nilai moral dan semangat dalam bekerja untuk menghasilkan dan memberikan layanan yang terbaik. Nilai lain yang dikembangkan adalah berkaitan dengan pengajaran dan penegakkan norma kesusilaan, kesopanan, moral dan agama.

Daud (1995:123), berpandangan bahawa: budaya ilmu menjadi nilai yang harus tertanam dalam setiap warga madrasah. Budaya ilmu adalah: “suatu budaya yang meletakkan nilai tertinggi dan asas kepada pengetahuan sebagai kunci segala kebaikan dan keutamaan lainnya yang dicari dan dikembangkan pada setiap masa dan tempat. Budaya ilmu adalah penting dalam dunia peserta didik, dan guru harus memupuk peserta didik agar senantiasa rajin membaca dan menggali matlumat.

Pengetua sebagai pemimpin dan manajer merancang program pengembangan staf. Menurut Owen, J.M., (1990), pemimpin sekolah mestilah memberi keutamaan yang lebih kepada perkembangan profesional di kalangan guru.

Kajian Blase, J. (2001) menghasilkan beberapa garis panduan kepada pengetua untuk melaksanakan program perkembangan profesional seperti mengaitkan aktiviti-aktiviti perkembangan staf ke arah matlamat yang hendak dicapai, mewujudkan pelbagai peluang perkembangan staf, menghormati pendapat guru tentang pelaksanaan program yang berkaitan dengan kurikulum. Pengetua mestilah berpengetahuan dan mengelakkan aktiviti yang membosankan.

Menurut Owen, J.M., (1990: 176). perkembangan profesionalisme yang efektif berkaitan secara langsung dengan komitmen dan sokongan yang dihasilkan oleh pengetua di sekolah melalui kepimpinan kolaboratif. Tugas kepimpinan pengajaran mestilah melibatkan usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran profesional guru-guru. Even, L. (2001: 105), menyatakan bahawa pemahaman kepada perkembangan guru adalah sangat penting untuk menilai kualiti profesionalisme seorang guru.

Untuk meningkatkan taraf profesional di kalangan guru-guru, perlu diberi pembekalan dengan pendekatan dan teori-teori baru tentang pengajaran dan pembelajaran. Mereka juga perlu diberi peluang untuk mengikuti kursus yang

dianjurkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional atau Dinas Pendidikan dan sebagainya, melanjutkan pelajaran dan menghadiri kuliah pendalaman seperti ceramah, seminar, bengkel dan program pengembangan staf.

Melalui program pengembangan staf, seminar, bengkel dan penyediaan bahan bacaan, guru diberi bekal dengan pengetahuan dan kemahiran baru. Pengetahuan dan kemahiran ini dapat membantu mereka menggunakan bahan bantuan mengajar yang sesuai dalam pengajaran. Penggunaan sumber belajar tidak akan berhasil kecuali guru-guru mempunyai cara untuk memperoleh dan mengemas pengetahuan serta kebolehan mereka. “Kerana penggunaan sumber belajar menggambarkan pandangan guru tentang pengajaran sebagai rutinitas pengelolaan atau mempunyai wawasan kurikulum” (Tanner dan Tanner, 1987:78).

Pengembangan guru adalah penting bagi meningkatkan taraf profesionalisme mereka. Oleh itu, sebagai supervisor yang baik kepala sekolah perlu mewujudkan suasana yang mendorong ke arah pengembangan profesionalisme guru. Misalnya menyediakan guru-guru dengan pengetahuan terkini berkaitan dengan profesi mereka seperti merencanakan strategi pengajaran, pengelolaan kelas dan teknik pengajaran.

Institusi sekolah berhubungan dengan pihak-pihak luar seperti kementerian pendidikan, jabatan kependidikan provinsi, Kabupaten/Bandaraya, ibu-bapa serta agensi-agensi lainnya. Hubungan antara institusi sekolah dengan pihak luar seperti digambarkan kajian Shahril Marzuki (1997) mengenai sekolah berkesan, mendapati persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) sanggup menyediakan kemudahan pengangkutan kepada murid yang tidak mampu, membayar gaji kakitangan sekolah yang bukan lantikan Kementerian Pelajaran dan memperuntukkan sejumlah wang untuk membeli Surat khabar, majalah, buku rujukan dan alai bantu mengajar bagi pusat sumber sekolah. Selain itu PIBG juga membantu membina atau membiayai projek sekolah dan

kemudahan lain. Malah terdapat ahli PIBG yang mempunyai kepakaran tertentu mengajar murid-murid yang lemah secara sukarela. Menurut Shahril Marzuki (1997: 105) peranan PIBG adalah penting dalam membantu dan membiayai beberapa projek sekolah yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran.

Kajian Walberg (1984) mendapati hubungan antara sekolah dengan masyarakat mempunyai kesan signifikan terhadap pembelajaran pelajar (Hussein Mahmood (1997: 173). Bermula dari kepentingan hubungan ini, pelaksanaan pendidikan memerlukan sokongan dan bantuan dari sokongan semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam pendidikan sekolah, khususnya para ibu bapa. Menurut Chrispeels J.H. (2002: 390), pengetua dan guru seharusnya mewujudkan pendekatan-pendekatan yang baru untuk matlamat konferens ibu bapa – guru dan ahli masyarakat lain, supaya dapat membina kepercayaan dan menggalakkan usaha bersama untuk meningkatkan pembelajaran pelajar. Usaha ini dapat dijalankan jika konferens yang seumpamanya dapat dianjurkan pada kadar paling kurang dua kali setahun dengan memberi tumpuan kepada pembelajaran pelajar.

2.4 Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah

Salah satu yang harus dipersepsikan guru terhadap pengetua adalah amalan pengurusan berasaskan sekolah. Pengurusan berasaskan sekolah atau *School Based Management* merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mula mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat pengurusan berasaskan sekolah merupakan paradigma baru dalam pengurusan pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah, dan keterlibatan masyarakat dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dengan

bebas mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Pengurusan Berasaskan Sekolah telah menonjol sebagai amalan pengurusan yang sangat berkesan untuk mencapai keberkesanan sekolah (Y.C. Cheng 1996). Murphy (1997) menyatakan bahawa Pengurusan Berasaskan Sekolah merupakan alat untuk membaiki kualiti pendidikan melalui desentralisasi dalam membuat keputusan di sekolah. Menurut Priscilla Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman (1993) sektor swasta yang desentralisasi harus mempunyai kawalan ke atas empat sumber yang utama agar organisasinya dapat mencapai prestasi pembaikan yang maksimum. Pertama kuasa atau autoriti untuk membuat keputusan yang dapat mempengaruhi amalan, polisi dan arahan dalam organisasi. Kedua pengetahuan dan kemahiran yang efektif untuk mengendalikan organisasi. Ketiga matlummat tentang prestasi pengendalian organisasi. Keempat penghargaan untuk pencapaian organisasi dan sumbangan individu. Y.C. Cheng (1996), Murphy & Beck (1995) dan Glickman (1993) menyatakan ciri penting PBS ialah membuat keputusan secara partisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa dalam sekolah dapat membawa kepada keberkesanan sekolah. Oleh itu kajian ini perlu dijalankan bagi meneroka dan meninjau sejauhmana sekolah-sekolah swasta benar-benar mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah dengan berkesan untuk mencapai keberkesanan sekolah.

Pengurusan berasaskan sekolah adalah suatu idea tentang pengambilan keputusan pendidikan yang diletakkan pada keadaan yang paling dekat dengan pembelajaran, iaitu sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan memberikan autonomi yang lebih besar, di samping memberi layanan yang baik masyarakat terhadap keperluan mereka dalam keberkesanan pendidikan, mutu dan sebagainya. Namun perkara-perkara diatas tergantung kepada masalah yang dihadapi serta keadaan politik yang dibawa pemerintah. Misalnya krisis multidimensi yang sudah hampir tujuh tahun melanda Indonesia, tidak dapat dihindari kesannya terhadap pendidikan, terutama

berkurangnya kemampuan pemerintah dalam penyediaan dana yang memadai untuk pendidikan dan menurunnya kemampuan sebahagian orang tua untuk membiayai pendidikan anaknya. Keadaan tersebut secara langsung berakibatkan menurunnya mutu pendidikan dan terganggunya proses sama taraf. Dengan adanya penglibatan masyarakat dalam mengelola sekolah, secara tidak langsung akan mengurangi tugas pemerintah dalam bidang pendidikan, memandangkan keadaan seperti ini pemerintah dapat lebih memberikan perhatian pada masyarakat kurang mampu yang semakin meningkat jumlahnya. Dalam pada itu, berkurangnya birokrasi sejalan dengan prinsip desentralisasi (cara pemerintahan) dalam konteks otonomi daerah juga mendukung berkesansi tersebut. Terlibatnya pengetua dan guru-guru dalam membuat keputusan akan melahirkan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap sekolah, sehingga mendorong mereka untuk mendayagunakan sumber daya yang ada sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang optimal. Konsep ini berasaskan pada *Self Determination Theory* yang menyatakan bahawa jika seseorang memiliki kekuasaan dalam pengambilan suatu keputusan, maka ia akan memiliki tanggungjawab yang besar untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Pengurusan berasaskan sekolah merupakan salah satu kewujudan reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan, dan keperluannya. Autonomi dalam pengurusan merupakan upaya bagi sekolah untuk meningkatkan prestasi para tenaga pendidik dan menawarkan penyertaan secara langsung bahagi kumpulan-kumpulan yang berkenaan, dan meningkatkan kefahaman masyarakat terhadap pendidikan. Dalam sistem Pengurusan Berasaskan Sekolah, sekolah memiliki "*full authority and responsibility*" dalam menetapkan program-program pendidikan dan berbagai kebijakan sesuai dengan visi, misi, dan matlamat pendidikan (Mohrman and Wihlsetter, 1994). Untuk

mewujudkan visi, misi, dan matlamat tersebut, sekolah dituntut untuk menetapkan berbagai program dan kegiatan, menentukan prioritas, mengendalikan pemberdayaan berbagai kemampuan sekolah dan persekitaran sekitarnya, serta mempertanggungjawabkannya kepada masyarakat dan pemerintah. (Mulyasa, 2003:33-34) pengurusan berasaskan sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kekuasaan pengelolaan sekolah dalam satu keutuhan entitas sistem.

Dalam sistem Pengurusan Berasaskan Sekolah, semua polisi dan program sekolah ditetapkan oleh ahli jawatankuasa sekolah dan Dewan Pendidikan. Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan masyuarat dari pejabat daerah setempat, komisi pendidikan pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), pejabat pendidikan daerah, pengetua sekolah, tenaga kependidikan, perwakilan orang tua pelajar, dan tokoh masyarakat . Lembaga inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku. Selanjutnya, ahli jawatankuasa sekolah perlu merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan matlamat sekolah dengan berbahagai implikasinya terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai matlamat sekolah. (E. Mulyasa, 2003 :35)

Pengurusan Berasaskan Sekolah yang ditawarkan sebahagai bentuk operasional desentralisasi (jalan pemerintahan) pendidikan dalam konteks otonomi daerah akan memberikan wawasan baru terhadap sistem yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa kesan terhadap peningkatan kecerdasan dan efektivitas prestasi sekolah. Dengan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap keperluan masyarakat. Kerana kebiasaannya pelajar datang dari berbagai latar belakang suku dan tingkat social, salah satu perhatian sekolah harus ditujukan pada asas pemerataan, baik dalam bidang sosial, ekonomi, mahupun politik.

Disegi lain, sekolah juga harus meningkatkan efisisensi, pertisipasi, dan mutu, serta bertanggungjawab kepada masyarakat dan pemerintah.

Ciri-ciri pengurusan berasaskan sekolah boleh diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan pertasinya, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta sistem pengurusan secara keseluruhan. Sejalan dengan itu (Saud, 2002) berdasarkan pelaksanaan di Negara maju mengemukakan bahawa karakteristik dasar Pengurusan Berasaskan Sekolah adalah:

1. Memberikan keb yang lrdikarianuas kepada sekolah;
2. Penyertaan masyarakat dan orang tua pelajar;
3. Kepimpinan sekolah yang demokratis dan professional;
4. Adanya kerja berpasukan yang tinggi dan professional (kerja berpasukan yang kompak dan transparan).

Penampilan yang menonjol dari Pengurusan Berasaskan Sekolah dan bila ditampikan dalam bentuk jadual seperti berikut:

Jadual 2.3
Ciri-ciri Pengurusan Berasaskan Sekolah

Organisasi sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber daya Manusia	Sumber Daya dan Pengurusan
Menyediakan pengurusan organisasi kepimpinan transformasional dalam mencapai matlamat sekolah	Meningkatkan kualitas belajar pelajar	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan keperluan
Menyusun rencana madrasah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap keperluan pelajar dan masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan pengurusan berasaskan sekolah	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi dan semua staf	Menyediakan dukungan aminsitratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah/ dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yang diperlukan pelajar	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara bangunan dan sarana lainnya
Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabilitel kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yang diperlukan pelajar	Kesejahteraan pegawai dan pekerja	Memelihara bangunan dan sarana lainnya.

Dalam konsep Pengurusan Berasaskan Sekolah, menurut Mulyasa (2003 : 35-36): kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup pengambilan keputusan tentang pengurusan kurikulum dan pembelajaran; rekrutmen dan pengurusan tenaga kependidikan; serta pengurusan kewangan sekolah.

Melalui Pengurusan Berasaskan Sekolah, sekolah dikembangkan menjadi lembaga pendidikan yang diberi kekuasaan dan tanggungjawab secara luas untuk melakukan sendiri, maju, dan berkembang berdasarkan kebijaksanaan dasar pengelolaan pendidikan yang ditetapkan pemerintah pusat. Persoalan yang muncul

adalah, apakah keadaan sekolah-sekolah di Indonesia beserta sumber dayanya sudah memiliki persiapan untuk melaksanakan perubahan yang akan mengubah pola dan sistem pengurusan sekolah.

Untuk mengimplementasikan Pengurusan Berasaskan Sekolah secara efektif dan berkesan, pengetua perlu memiliki pemahaman kepimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Sifat wibawa pengetua harus diperkembangkan dengan meningkatkan sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan kemanusiaan sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lagi, pengetua sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai pengurus sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervisi kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu juga pengetua sekolah harus bertukar-tukar fikiran, saranan-saranan, dan studi banding antara sekolah untuk mengetahui rahasia-rahasia kepimpinan dari pengetua sekolah yang lainnya.

Sehubungan dengan uraian di atas, implementasi Pengurusan Berasaskan Sekolah di Indonesia menurut (Mulyasa, 2003 : 39-40) perlu didukung oleh perubahan sekolah dalam kepintaran pengelolaan sekolah, dengan diperhatikan sebagai berikut:

1. Suasana sekolah yang kondusif;
2. Otonomi sekolah;
3. Kewajipan sekolah;
4. Kepimpinan pengetua sekolah yang bersifat demokratis dan professional;
5. Penyertaan masyarakat dan orang tua pelajar dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan pendidikan di sekolah.

Dalam memahami uraian di atas, terlihat bahawa Pengurusan Berasaskan Sekolah sangat berpotensi untuk mendukung paradigma baru pengurusan pendidikan dalam

konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan di Indonesia, sesuai dengan UU Nomor 22/1999, PP Nomor 25/2000, dan *Undang Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Meskipun demikian, dalam implementasinya Indonesia harus belajar banyak dari pengalaman-pengalaman pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Negara lain, kemudian mengubah, penyesuaian, merumuskan, dan mengembangkan model yang khas sesuai dengan karakteristik (sifat) masyarakat, situasi dan keadaan semasa serta budaya sekolah yang pelbagai. Hal ini penting agar pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah diterima oleh semua pihak serta berbagai lapisan masyarakat yang berkepentingan dan bertanggungjawab terhadap proses pendidikan di sekolah. Dalam pada itu, E. Mulyasa (2003 : 44) menyatakan: perubahan pada masyarakat dan pegawai dalam semua jabatan dan tahap pendidikan merupakan salah satu kunci pendukung pelaksanaan yang semasa. Demikian pula *political will* dari pemerintah, baik pemerintah pusat mahupun pemerintah daerah.

Berdasarkan beberapa paparan tentang Pengurusan Berasaskan Sekolah tersebut diatas, dapat difahami bahawa sambungan dari semua polisi di bidang pendidikan akan tergambarkan di sekolah, kerana sekolah merupakan jaringan terakhir dari rangkaian birokrasi pendidikan. Maka hidup dan matinya suatu program akan ditentukan oleh sejauh mana sekolah mampu mengelola dan melaksanakan semua program kependidikan. Oleh kerana itu, Pengurusan Berasaskan Sekolah menjadi sangat strategis dilaksanakan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Menurut Dressel (1980: 2), Pengurusan Berasaskan Sekolah merupakan suatu konsep yang menawarkan suatu autonomi kepada sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, keberkesanan dan persamaan pendidikan agar dapat mengakomodir kepentingan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah. Dengan Pengurusan Berasaskan Sekolah ini, pengetua, guru-guru dan

pelajar mendapatkan peluang untuk melakukan perubahan dan peningkatan disekolah berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran, manajerial dan lain-lainnya. Jadi, otonomi pendidikan merupakan hal yang esensial bagi terciptanya kebebasan akademik. Dengan demikian, Pengurusan Berasaskan Sekolah dikatakan sebagai bentuk operasionalisasi desentralisasi atau otonomi pendidikan dalam hubungannya dengan otonomi daerah.

Dari teori dan pendapat para ahli yang telah diuraikan diatas penulis menyimpulkan yang dimaksud dengan amalan pengurusan berasaskan sekolah polisi sekolah berkaitan dengan komponen-komponen yang ada di sekolah (kurikulum, kaki tangan, pelajar, sarana prasarana, kewangan dan persekitaran) yang dipadukan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi pengurusan yang meliputi (perancangan, pengorganisasian, penggerakkan, pengawasan, dan penilaian dalam rangka meningkatkan mutu).

Dapatan kajian Rahmad Syukor Abd. Samad (2003) di Malaysia menunjukkan penerapan pengurusan berasaskan sekolah di District Petaling adalah tinggi. Dapatan di atas sesuai kesimpulan Wyle (1997) bahawa pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah telah membawa kebaikan kepada sekolah-sekolah di New Zeland walaupun terdapat halangan sepanjang pelaksanaannya.

Dalam hal penerapan pengurusan berasaskan sekolah menurut Ramad Syukor Abd. Samad (1997) adalah pengetua yang dapat merumuskan, menjelaskan dan mempraktikan, misi sekolah, melaksanakan fungsi pengurusan startetgik, menerapkan berbagai stail dalam pengambilan keputusan, penggunaan sumber daya, memiliki kualiti dalam pentadbiran, dan memberikan peranan yang dimainkan masing-masing elemen di sekolah.

Hasil penyelidikan yang dilakukan oleh Cheng (1996), Sergiovani (2001), Rodriguez (2000) dan Hill and Bonan (1991), pengurusan berasaskan sekolah telah

mendorong keperluan untuk meningkatkan prestasi belajar pelajar dan perubahan institusi pendidikan ke arah yang lebih baik. Prestasi pelajar dan prestasi instusi pendidikan sekolah merupakan amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah.

Pengurusan berasaskan sekolah merupakan strategi meningkatkan pendidikan melalui pemberian kekuasaan penuh dalam pengambilan keputusan oleh pihak sekolah dari kementerian pendidikan atau pemerintah provinsi atau kabupaten/kota. Pengurusan berasaskan sekolah melibatkan semua unsur yang ada di sekolah seperti pengetua, guru-guru, pelajar-pelajar dalam melakukan kontrol yang terbaik terhadap poses pendidikan yang berlangsung di sekolah meliputi anggaran, modal insan, dan kurikulum. Dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan sekolah melibatkan guru-guru, persatuan ibu bapak dan anggota masyarakat lainnya dan membawa kepada peningkatan persekitaran pembelajaran yang kreatif bagi pelajar dan meningkatkan kemampuan pengurusan efektif bagi pentadbir-pentadbir dan guru-guru.

Adapun fungsi-fungsi dari pengurusan berasaskan sekolah mengembangkan sumber daya – sumber daya dalaman, melibatkan partsifasi anggota sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Livingstone, Slate, and Gibb (1999) melaporkan bahawa seluruh pentadbir bersetuju semua stakeholders pendidikan harus melibatkan diri dalam keberjayaan pengambilan keputusan di sekolah. Cheng (1996) memberikan asumsi dalam pengurusan berasaskan sekolah harus dipahami bahawa matlamat-matlamat pendidikan adalah beraneka macam, sesuatu yang rumit dan bagaimana merubah persekitaran pendidikan, mengatur kembali akan kebutuhan pendidikan, dan efektivitas sekolah.

Teori pengurusan berasaskan sekolah Y.C. Cheng (1993c) mengemukakan empat prinsip dalam pengurusan berasaskan sekolah iaitu:

- 1) Prinsip *equitainality*, yaitu menggunakan berbagai cara untuk mencapai matlamat dengan cara-cara yang fleksibel
- 2) Prinsip *decentralization*, yaitu suatu masalah harus dapat segera diselesai secara tepat waktu.
- 3) Prinsip *self-managing-system*, yaitu sebuah sistem pengurusan yang memberikan kebebasan dalam mengatur organisasi sekolah.
- 4) Prinsip *human initiative*, yaitu mengembangkan modal insan secara dalaman dan melibatkan pertisipasi seluruh warga sekolah.

Pengurusan berasaskan sekolah memiliki empat fungsi dalaman (Y.C. Cheng; 1990), sebahagaimana berikut:

1) *School Mission*

Misi sekolah harus jelas dan dapat diwujudkan. Dalam pengembangannya memerlukan pertisipasi warga sekolah. Misi sekolah merupakan matlamat jangka panjang yang akan dicapai dan bersifat khusus dari eksistensi budaya sekolah yang akan dikembangkan.

2) *Nature of School Activities*

Aktiviti-aktiviti yang berlangsung di sekolah dipadukan dengan karakteristik dan kebutuhan sekolah.

3) *Management strategies*

Pengurusan strategis meliputi

- a) Bagaimana mengembangkan dan meningkatkan modal insan.
- b) Bagaimana mengorganisasikan sekolah.
- c) Bagaimana gaya pengambilan keputusan pengetua.
- d) Bagaimana gaya kepimpinan pengetua.

- e) Bagaimana menggunakan sumber daya.
- f) Bagaimana kemampuan pengurusan pengetua.

Menurut Husein Ahmad (1997) sebahagai sebuah strategi pengurusan berasaskan sekolah memiliki prinsip-prinsip sebahagaimana berikut:

- 1) Pengurusan berasaskan sekolah memperkuat pengembangan dan peran transformational aturan dari sekolah pada proses reformasi pendidikan;
- 2) Perlu kreativiti dan sokongan program perkembanan professional guru dan perkembangan staf pembangunan secara berterusan.
- 3) Perlu memperjelas dan kejelas peran dan fungsi dari pendidik profesional di daerah, kerajaan dan taraf bagian dari organisasi pusat.
- 4) Perlu menyediakan insentif lagi untuk program pembangunan staf berkelanjutan sesuai permintaan kebutuhan guru melalui pengarah pusat
- 5) Perlu menguasai guru dan pengetua di daerah yang mereka ketahui terbaik dan untuk menyelesaikan masalah terdekat ke mereka

2.5 Kecerdasan Emosional

Istilah Kecerdasan Emosional baru dikenal secara luas pertengahan 90-an dengan diterbitkannya buku Daniel Goleman yaitu : “*Emotional Intelegence*”, beliau telah melakukan kajian mengenai kecerdasan emosi lebih dari 10 tahun. Beliau menunggu waktu sekian lama untuk mengumpulkan bukti ilmiah yang kuat. Sehingga saat Goleman mempublikasikan penyelidikannya mendapat sambutan yang positif dari akademik ataupun praktis.

Kajian mengenai kecerdasan emosional selalu diawali dengan membahas kata emosi mahupun kata kecerdasan. Emosi berasal dari kata *movere*, kata kerja bahasa

Latin yang berarti “menggerakkan, bergerak, ditambah awalan “e” untuk memberi arti “bergerak jauh”. Jadi emosi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, dan keadaan mental yang hebat atau meluap-luap yang cenderung untuk bertindak. (Goleman, 2002: 7). Emosi (emotion) merupakan suatu kesadaran dari pada individu. Emosi dapat didefinisikan sebagai emosi merupakan suatu keadaan yang berkecenderungan pada diri manusia.

Goleman (1999:7) mengatakan bahwa emosi adalah “setiap kegiatan atau pengolahan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat atau meluap-luap. Emosi menunjukkan pada suatu perasaan dan pikiran khususnya, suatu keadaan biologi dan seseorang yang cenderung untuk bertindak”.

Dengan demikian emosi merupakan perasaan-perasaan yang diikuti dengan tindakan. contohnya perasaan kecewa diikuti dengan perilaku mengerutkan dahi. Perasaan gembira diikuti dengan tindakan senyum dan tertawa. Perasaan sedih diikuti dengan muka sayu dan diikuti dengan perbuatan menangis.

Sebagai tenaga aktif yang dimiliki manusia, emosi boleh memberikan kesan positif bagi manusia, juga dapat memberikan kesan perbuatan negatif yang diekspresikan manusia. Ekspresi positif dan negatif dari tenaga emosi tersebut, dipengaruhi oleh bagaimana seseorang untuk mengendalikan emosi tersebut dengan pemikiran. Tahap kemampuan ini boleh memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat emosi seseorang. Kecerdasan emosional seseorang tergantung seberapa besar kemampuan manusia dalam mengembangkan emosinya dan pikiran dalam mengekspresikan sikap dan tindakan.

Dari huraian diatas maka yang dimaksudkan dengan emosi merupakan perasaan, pikiran, nafsu serta keadaan mental yang meluap-luap yang diikuti tindakan dalam bentuk perilaku.

Sedangkan kecerdasan menunjukkan kepada bagaimana cara individu bertingkah laku, cara bertindak, yaitu cepat atau lambatnya individu di dalam menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya. Kecerdasan berkenaan dengan fungsi mental yang kompleks yang dimanifestasikan dalam perilaku, Kecerdasan meliputi aspek-aspek kemampuan yaitu bagaimana individu memperhatikan, mengamati, mengingat, memikirkan, menghafal, serta bentuk-bentuk kegiatan mental lainnya. Menurut Alfred Binet, sebagai pelopor dalam menyusun ujian kecerdasan mengemukakan pendapatnya mengenai kecerdasan yang dikutip oleh E. Usman Efendi dan Juhaya S. Praja (1985:88) bahwa kecerdasan itu mempunyai 3 (tiga) aspek kemampuan yaitu: a. "*Direction*" kemampuan untuk memusatkan kepada suatu masalah yang harus dipecahkan. b. "*Adaptation*", kemampuan untuk mengadakan adaptasi terhadap masalah yang dihadapinya atau fleksibel di dalam menghadapi masalah. c. "*Criticism*" kemampuan untuk mengadakan keritik, baik terhadap masalah yang dihadapi mahupun terhadap dirinya sendiri.

Dalam kehidupannya manusia membutuhkan kecerdasan (intelegensi). Tingkat intelegensi atau kecerdasan seseorang dapat mempengaruhi sukses seseorang dalam kehidupan mulai dari masa kanak-kanak, remaja dan terutama di masa dewasa. Tingkat kecerdasan seseorang ditentukan oleh baik bakat bawaan yaitu berdasarkan gen yang diturunkan dari orang tuanya mahupun oleh faktor persekitaran (termasuk semua pengalaman dan pendidikan yang pernah diperoleh seseorang terutama tahun-tahun pertama dari kehidupan mempunyai dampak kuat untuk berpikir abstrak.

Banyak pengertian yang diberikan terhadap kecerdasan seperti di bawah ini:

1. "Kecerdasan: Kapasitas intelektual, memahami pikiran, kekuatan untuk memahami dan menindak dengan cepat"
2. "Kecerdasan: (kekuatan dari) memahami dan mempelajari"
3. "Kecerdasan: kekuatan dari pengetahuan dan pemahaman: kapasitas logam"

4. "Kemampuan untuk mempelajari dari pengalaman, berpikir pada masa abstrak dan kesepakatan secara efektif dengan persekitarannya sesuatu"
5. "Kapasiti global untuk menguntungkan dari pengalaman: ini adalah satu kemampuan tal kompleks yang termasuk kemampuan primer demikian sebagai pengertian lisan, atur jarak visualisasi, memberi alasan kemampuan, kemampuan kwantitatip, secara operasional didefinisikan, inteligen adalah apa yang kecerdasan tes ukur (Adler; 2001: 85)

Pengertian tersebut menggambarkan bahawa kecerdasan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan berfikir guna memahami berbagai hal seperti : persekitaran aspek verbal, angka-angka, visualisasi ruang, dimana secara operasional tergambar dalam tes kecerdasan (IQ).

Conny Semiawan mengikhtisarkan berbahagai pengertian dan definisi tentang kecerdasan (*intelligence*) ke dalam tiga kriteria, yakni *judgement* (penilaian). *Comprehension* (pengertian) dan *reasoning* (penalaran). (Suharsono; 2003: 200). Sedangkan Sc. Utami Munandar secara umum inteligensi dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1). Kemampuan untuk berfikir secara abstrak;
- 2). Kemampuan untuk menangkap hubungan-hubungan dan belajar;
- 3). Kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap situasi-situasi baru.

Rumusan pertama melihat kecerdasan sebahagai kemampuan berfikir, manakala perumusan kedua sebagai kemampuan untuk belajar, dan rumusan ketiga sebagai kemampuan menyesuaikan diri. Ketiga-tiganya menunjukkan aspek-aspek yang berbeza dari kecerdasan, namun ketiga aspek tersebut saling berkaitan. Keberhasilan dalam penyesuaian diri seseorang tergantung dari kemampuannya untuk berfikir dan belajar. Sejauh mana seseorang dapat belajar dari pengalaman-pengalamannya akan menentukan penyesuaian dirinya. Ungkapan-ungkapan fikiran, cara berbincang, cara

mengajukan pertanyaan, kemampuan memecahkan masalah, dan sebagainya mencerminkan kecerdasan.

Kecerdasan terdiri dari kecerdasan intelektual atau *Intelligence Quotion* (IQ), kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* (EI), kecerdasan spiritual atau *Spiritual Quotion* (SQ).

1) Kecerdasan Intelektual (*Intelligence Quotient*) disingkat IQ.

Menurut Suharsono (2003:202), IQ merupakan kadar kemampuan seseorang atau anak dalam menyerap pada hal-hal yang sifatnya fenomenal, fakta dan data-data hitungan (matematika) dan itu semua tercermin dalam alam semesta. Singkatannya IQ adalah ukuran kemampuan intelektual, analisis, logik dan rasional seseorang. Dengan demikian, hal ini berkaitan dengan keterampilan, berbincang, kesedaran akan ruang, kesedaran akan sesuatu yang jelas dalam penguasaan matematik. IQ mengukur kecepatan kita untuk mempelajari perkara-perkara baru, memusatkan perhatian pada pelbagai tugas dan latihan, menyimpan dan mengingat kembali matlumat objektif, terlibat dalam proses berfikir, bekerja dengan angka, berfikir abstrak dan analitis, serta memecahkan permasalahan dengan menerapkan pemahaman yang telah ada sebelumnya. Jika IQ kita tinggi, “angka rata-ratanya 100” kita memiliki modal yang sangat baik untuk lulus dari semua jenis ujian dengan cermelang dan (bukan kebetulan) meraih nilai yang baik dalam uji IQ.

2) Kecerdasan Emosional

Kita semua tahu bahawa orang boleh mendapatkan hasil ujian IQ yang tinggi, tetapi mereka tidak berhasil dalam kehidupan peribadi mahupun pekerjaan. Mereka sering membuat orang lain kesal terhadapnya; kejayaan kiranya hanya tinggal mimpi. Biasanya mereka tidak tahu penyebabnya. Alasannya adalah kerana mereka kurang

memiliki kecerdasan emosional, yang dijelaskan dengan bermacam-macam definisi. Reuven Baron menyebutnya “serangkaian kemampuan, kompetensi dan kepintaran non kognitif, yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan persekitaran”. Peter Salovey dan Jack Mayer, pencipta istilah “kecerdasan emosional”, menjelaskannya sebagai, “kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu pikiran, memahami perasaan dan maknanya dan mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.” (J. Stein dan E. Book; 2002:30)

Dengan kata lain, EQ adalah serangkaian kepintaran yang memungkinkan kita mencari jalan keluar setiap masalah yang rumit dalam pelbagai aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh misteri dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari. Dalam bahasa sehari-hari, kecerdasan emosional biasanya kita sebut sebagai “*street smart* (pintar)”, atau kita sebut “akal sehat”. Ini terkait dengan kemampuan membaca persekitaran politik dan sosial dan menatanya kembali, kemampuan memahami dengan spontan apa yang diinginkan dan diperlukan orang lain, kelebihan dan kekurangan mereka; kemampuan untuk tidak terpengaruh oleh tekanan; dan kemampuan untuk menjadi orang yang menyenangkan, yang kehadirannya diharapkan orang lain.

Seorang pakar berpendapat bahawa kecerdasan emosional lebih jauh berperanan daripada kecerdasan kognitif dalam keberhasilan seseorang. Seperti: Perkataan Goleman: bahawa 80 peratus keberhasilan seseorang ditentukan oleh kecerdasan emosional dan hanya 20 peratus sahaja yang ditentukan oleh kecerdasan kognitif (IQ). (Pool; 1997:12-14).

3) Kecerdasan Spiritual

Di samping itu, menurut Agus Nggermanto (2003:117) IQ dan EQ yang dapat menentukan prestasi akademik dan kesuksesan seseorang adalah kecerdasan spiritual (SQ). Kecerdasan spiritual (SQ) adalah: “kecerdasan yang mendapat inspirasi, dorongan dan efektivitas yang terinspirasi, theis-nes atau penghayatan ketuhanan yang di dalamnya kita semua menjadi bahagian.”

Selanjutnya Agus Nggermanto (2003:123) menyatakan, ada beberapa ciri yang dapat dilihat dari orang yang memiliki SQ tinggi: diantaranya adalah memiliki prinsip dan visi yang kuat. Mampu melihat kesatuan dalam keragaman, dan mampu mengelola dan bertahan dalam kesulitan dan penderitaan.

Berkaitan dengan prinsip dalam kehidupan ada beberapa prinsip yang harus dipegang iaitu prinsip kebenaran, prinsip keadilan, prinsip kebaikan. Dalam kenyataan di dunia semua yang diciptakan oleh Tuhan beraneka ragam dan kadangkala berpasangan. Seperti: siang dan malam, jenis haiwan dan tumbuhan yang bervariasi termasuk manusia sendiri yang memiliki kepribadaian individu masing-masing. Walaupun demikian harus disadari semuanya adalah keragaman dalam kesatuan dan kesatauan dalam keragaman.

Dalam kehidupan kita juga harus pandai memberi erti semua peristiwa, gejala, mahupun objek yang ada di sekitar kita. Semua kejadian, gejala, serta objek yang kita lihat, kita hadapi semuanya dengan memiliki pesanan yang harus dimaknai baik secara tersurat mahupun secara tersirat. Semuanya harus dimaknai secara mendalam dalam sisi kehidupan manusia yang merupakan kurnia dari Tuhan yang Maha Esa.

Kesulitan dan penderitaan akan selalu dihadapi dalam kehidupan. Semuanya bergantung kepada perseorangan dalam menangani dan menyikapi kesulitan dan penderitaan yang dihadapi. Semakin terampil kecerdasan emosional, kecerdasan sosial mahupun kecerdasan emosional seseorang akan dihadapinya dengan penuh motivasi

untuk mengatasi dan menyelesaikannya. Kerana pada dasarnya disebalik kesulitan dan penderitaan terdapat peluang dan kesempatan untuk mencapai kelapangan dan kebahagiaan.

Keterampilan kecerdasan spiritual juga akan terlihat bagaimana seseorang boleh menempatkan dirinya sebagai individu dalam bermasyarakat, serta menjadikan individu sebagai anggota masyarakat. Ada saatnya seseorang perlu hidup dalam kesendirian baik dari hubungan antara manusia mahupun dalam hidup bermasyarakat.

Keterampilan-keterampilan yang ada pada kecerdasan spiritual apabila dikembangkan dapat mendukung pengembangan dan penerapan kecerdasan emosional. Serta apabila IQ, EQ dan SQ dikembangkan secara bersama-sama dalam diri seseorang akan menghasilkan pribadi pribadi yang berketerampilan dalam menggunakan kemampuan kognitif atau fikirnya, kemampuan emosi dalam mengawal emosi dan diri sendiri serta menjalin hubungan dengan orang lain serta kemampuan mensyukuri segala apa yang dikurniakan kepada diri yang menimbulkan motivasi untuk mengembangkan dan memanfaatkannya dalam kehidupan pribadi mahupun dalam kehidupan bermasyarakat

Dalam diri manusia selain kelebihan dan perbezaan kemampuan fizikal kesesuaian atau kesihatan jasmani juga terdapat perbezaan kemampuan menguasai emosional. Dalam proses pembelajaran seseorang selain memerlukan keadaan fizik juga diperlukan kecerdasan emosional. Keberhasilan dalam menjalani kehidupan atau bekerja di suatu organisasi atau lembaga, bukan bergantung pada tingkat IQ semata, tetapi juga diperlukan kemampuan emosional atau yang lebih dikenali dengan kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* (EI)

Selama ini orang beranggapan bahawa berjaya dalam kerjaya dan kehidupan sangat ditentukan oleh tingkat IQ (*intelligence Quotion*) yang tinggi. Namun pada

kenyataannya tidaklah demikian, masih ada faktor lain yang sama pentingnya dengan IQ (*intelligence Quotion*).

Menurut Casey dan Cob (2000 : 14) "IQ (*Intelligence Quotion*) yang tinggi boleh menjadi bumerang jika EI (*Emotional Intelligence*) tidak diimbangnya. Untuk memanfaatkan atau mengembangkan kecerdasan kognitif sampai puncaknya, pada mulanya diperlukan kecerdasan emosional yang memadai. Semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, maka semakin besar kemungkinan untuk sukses sebagai pekerja, orang tua, pengurus, anak bagi orang tua kita, meskipun bagi pasangan hidup kita atau calon untuk suatu kedudukan jabatan. Kecerdasan emosional / *Emotional Intelligence* EQ yang tinggi".

Kecerdasan emosional (*Emotioned Intelegence*) secara etimologi terdiri dari dua kata yaitu, kecerdasan (*Intelegence*) dan emosional (*Emotio*), untuk itu kefahaman kedua kata tersebut diperlukan dengan lebih memahami konsep kecerdasan emosional. Seperti yang telah dikemukakan penulis, kecerdasan merupakan sebahagian kemampuan berfikir, kemampuan untuk belajar, dan kemampuan menyesuaikan diri.

Sedangkan kata emosional (*emotion*) menurut D. Cobb dan D. Mayer, (2000 : 87) bererti:

1. "Emosi: pandang sikap tergugah atau rasa"
2. "Emosional: Satu pandang sikap dimana merasakan, perasaan atau sikap adalah utama"
3. "Emosi: Kompleks psycological dan kondisi pikiran orang-orang itu deskripsikan pada hubungan lerm seperti kegembiraan, marah dari ketakutan"
4. "Emosi: Satu hubungan kompleks, psikologis, yangkah mungkin termasuk oleh persekitaran stimuli dan ditengahi oleh variabel psikologis, ini mungkin punya kekuatan untuk memotivasi dan organisma untuk tindaki, ini adalah satu merasakan kecenderungan ke arah penilaian stimulus sebagai baik dan jauh dari itu dinilai sebagai buruk.

Dari pengertian emosional diatas baik dari sudut bahasa ataupun psikologi dilihat terdapat beberapa kesamaan, bahawa emosional merupakan suatu keadaan

mental, fikiran atau perasaan yang menggairahkan. Sementara dari sudut psikologi dilihat lebih terperinci pengertiannya dengan menunjukkan faktor yang mempengaruhinya serta kaitannya dengan motivasi.

Melihat pengertian dari kedua istilah tersebut, kecerdasan dan emosional, maka secara sederhana dapat diertikan bahawa kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk belajar, mengenai hal-hal yang berkaitan dengan perasaan yang menggairahkan atau menggebu-gebu seperti kemarahan, kegembiraan ataupun kesedihan.

Selain definisi di atas banyak para ahli yang mengemukakan definisi kecerdasan emosional sebagai berikut:

Daniel Goleman (1999:512) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai: Kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosional dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain.

Sedangkan menurut pendapat Patricia Paton (1997:3) EQ ertinya : Sederhana, menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai matlamat, membangun hubungan produktif dan meraih keberhasilan di tempat kerja.

Sementara menurut Cooper dan Sawaf (2006:15) memberikan definisi sebagai berikut : Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif merupakan daya dan kepekaan emosional sebagai sumber kekuatan, pemahaman, pambetulan dan pengaruh yang berkemanusiaan.

Menurut Peter Salovey dan Jack Mayer, pencipta istilah kecerdasan emosional menjelaskannya sebahagai berikut ; Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali perasaan, meraih dan membangkitkan perasaan untuk membantu fikiran, memahami perasaan dan maknanya serta mengendalikan perasaan secara mendalam sehingga membantu perkembangan emosi dan intelektual.

Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai suatu kemampuan mental yang membantu diri sendiri mengenali dan memahami perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain yang mengharap kemampuan untuk mengatur perasaan diri sendiri.

Dengan kata lain EQ adalah serangkaian kepintaran yang memungkinkan kita melapangkan dunia yang rumit dalam aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh teka-teki dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari.

Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai suatu kemampuan mental yang membantu diri sendiri menggali dan memahami perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain yang mengharapkan kemampuan untuk mengatur perasaan diri sendiri.

Dengan kata lain EQ adalah serangkaian kepandaian yang memungkinkan kita melapangkan dunia yang rumit dalam aspek pribadi, sosial dan pertahanan dari seluruh kecerdasan, akal sehat yang penuh teka-teki dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari.

Kecerdasan emosional biasanya disebut "*street smarts* (pintar)", atau kemampuan khusus yang disebut akal sehat, terkait dengan kemampuan membaca persekitaran politik dan sosial dan menyusunnya kembali, kemampuan memahami dengan spontan apa yang diinginkan dan diperlukan orang lain, kelebihan dan kekurangan mereka; kemampuan untuk tidak terpengaruh oleh tekanan; dan kemampuan untuk menjadi orang yang menyenangkan, yang kehadirannya dinantikan orang lain.

Kecerdasan emosional berfungsi membantu dan membimbing fikiran dan rasa ingin tahu, membuat kita berfikir tentang cara menghindari bahaya marah membantu

kita mengatasi bagian-bagian untuk mendapatkan yang kita perlukan dan kita dapat menemukan kebahagiaan bersama orang lain.

Cooper dan Patricia (1989:2) memberikan batasan kecerdasan emosional “pada dasarnya mencakupi semua sifat seperti ; kesedaran diri, pengurusan suasana hati (mood), motivasi diri, pengendalian impuls/ desakan diri, dan keterampilan mengendalikan orang lain.

Kecerdasan emosional meliputi intelligensi ganda dan secara khusus mencakupi intelegensi intra dan interpersonal. Lima bidang yang mencakupi kemampuan:

- 1) Memahami emosi diri sendiri
- 2) Mampu mengelola emosi diri sendiri
- 3) Memotivasi diri sendiri
- 4) Memahami emosi dalam diri orang lain
- 5) Membina hubungan antara manusia.(Alder; 2001:31)

Menurut Cooper sebahagaimana diambil oleh Agustian Ary Ginanjar (2001:289) menyatakan bahawa kecerdasan emosi adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya, dan kepekaan emosi sebagai sumber kekuatan, pemahaman, pembetulan ,dan pengaruh yang berperni kemanusiaan..

Kecerdasan emosi memiliki lima unsur, iaitu:

1. Kesedaran diri (*self Awareness*) adalah mengetahui apa yang kita rasakan pada suatu saat, dan menggunakannya untuk membawa pengambilan keputusan diri sendiri, memiliki kelebihan yang sebenar atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat;
2. Pengaturan diri (*self Regulation*) adalah mengenali emosi kita sedemikian rupa sehingga memberi kesan positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata

hati dan sanggup menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu segera pulih kembali dari tekanan emosi;

3. Motivasi (*Motivation*) adalah menggunakan hasrat kita yang paling dalam untuk menggerakkan dan menuntun sasaran, membantu kita mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif, serta untuk bertahan menghadapi kegagalan dan tekanan;
4. Empati (*Empathy*) adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain, mampu memahami perspektif mereka, membina hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang;
5. Keterampilan sosial (*Social Skill*) adalah menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan dengan cermat membaca situasi dan jaringan sosial, berinteraksi dengan lancar, menggunakan keterampilan untuk mempengaruhi dan memimpin, bermesyuarat dan menyelesaikan perselisihan, serta untuk bekerja sama dan bekerja dalam kumpulan.

Kata kunci untuk pengendalian diri, nafsu dan emosi adalah pemahaman tentang diri sendiri, yang bererti mengetahui potensi dan kemampuan yang dimilikinya, mengetahui kelemahan-kelemahan dan juga perasaan dan emosi. Menurut Syamsu Yusuf LN (2001: 108), tetapi yang lebih mendalam adalah kemampuan untuk menemukan visi hidupnya secara substansi. Jika manusia mampu menemukan visi hidupnya secara jelas, maka ia akan menjalani kehidupan dengan langkah-langkah yang pasti, terencana dengan baik dan tentunya dengan kesadaran yang luas.

Salovey membahagi kecerdasan emosional dalam lima wilayah utama (Goleman, 1999:59):

- a. Mengenal emosi diri, yaitu kesadaran diri mengenai perasaan itu terjadi, merupakan kecerdasan emosional, kemampuan untuk memantau perasaan dari waktu-waktu, merupakan hal penting bagi wawasan psikologi dan pemahaman, diri ketidakmampuan untuk mencermati perasaan, orang yang memiliki keyakinan yang lebih tentang perasaannya adalah pilot yang andal bagi kehidupan mereka, kerana mempunyai kepekaan yang lebih tinggi akan perasaan mereka yang sesungguhnya atas pengambilan keputusan masalah pribadi.
- b. Mengelola emosi: menangani perasaan agar perasaan dapat terungkap dengan pas adalah kecekapan yang tergantung pada kesadaran diri kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kekurangan, atau ketersinggungan dan akibat-akibat kerana gagalnya keterampilan emosional dasar.
- c. Memotivasi diri sendiri: menatap emosi sebagai alat untuk mencapai matlamat adalah hal yang sangat penting dalam kaitan untuk memberi perhatian, untuk memotivasi diri sendiri dan menguasai diri sendiri dan untuk bereaksi kendali diri emosional. Memahami diri terhadap kepuasan dan mengendalikan diri dorongan hati adalah landasan keberhasilan dalam berbagai bidang, dan mampu menyesuaikan dalam "*flow*" memungkin terwujudnya kinerja yang tinggi dalam segala bidang. Orang-orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.
- d. Mengenal emosi orang lain: kemampuan yang juga bergantung pada kesadaran diri emosional, merupakan keterampilan bergaul, meneliti akar empati, lebih mampu menangkap sosial yang bersembunyi mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan atau dikehentaki orang lain.

- e. Membina hubungan seni: seni membina hubungan sebagian besar merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, ini merupakan keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi.

Tentang kecerdasan emosional Copper (1996:14), memperkenalkan empat batu penjuror kontribusi pada pengendalian emosi seseorang, meliputi :

- a. Batu penjuror pertama adalah kesadaran emosi

Kesadaran emosi berasal bukan dari kemampuan intelektual, melainkan dari hati manusia. Tetapi manusia merupakan sumber energi yang menjadikan kita nyata memotivasi untuk mengenal matlamat kita hidup. Matlamat kesadaran emosi adalah untuk membangun tempat kedudukan bagi kepegawaian dan rasa percaya diri pribadi melalui kejujuran emosi, energi emosi, umpan balik, emosi intuisi, rasa tanggung jawab dan koreksi.

- 1) Kejujuran Emosi

Bila ketulusan hati terbentuk di dalam hati kita, ketulusan tersebut akan terwujud dalam hati orang lain. Apabila kita menghargai kejujuran emosi, kita akan memperhatikan apa yang dirasakan, dibalik semua perilaku dan kata-kata yang terucap dan akan menyuarakannya. Hal ini disebabkan kejujuran secara emosi menuntut kita berasal dari lubuk hati yang paling dalam dan merefleksikannya dan bertindak sesuai dengan kata hatinya untuk melaksanakan kejujuran emosi diperlukan keberanian untuk mengakui hal yang dirasakan. Kejujuran emosi diperlukan 1) untuk tetap jujur pada diri sendiri dan untuk menghormati kebijakan, baik yang berasal dari hati mahupun kepala, 2) menambah wawasan dan penilaian yang baik, sebab emosi menawarkan logika yang intuitif sehingga merupakan daya pendorong untuk menuju hidup yang lebih baik.

2) Kuatan Emosi

Setiap individu sebenarnya memiliki suatu kekuatan dan semangat. Namun kemampuan setiap individu untuk menggunakan energi yang dikendalikan oleh hati dan semangat sangat berperan dalam keberhasilan seseorang.

Menurut penelitian dilakukan Cooper, ada empat keadaan energi manusia yang utama, yaitu :

- a) Ketegangan tinggi dan kekuatan tinggi adalah suasana hati akibat stress yang didirikan dengan gairah dan kekuatan yang menyenangkan. Dalam kondisi ini kita terlalu bersemangat sehingga cenderung ingin mencapai matlamat dan sasaran maksimal. Bila dibiarkan bisa menjalankan kemampuan dan prioritas kita serta menyimpang dari kecerdasan emosional.
- b) Ketegangan rendah kekuatan tinggi adalah keadaan suasana hati yang hanya dialami secara cukup sering oleh beberapa orang saja di antara kita. Kondisi ini sangat tenang dan dapat dikendalikan. Kondisi ini dapat menggantikan kondisi energy menjadi pikiran yang waspada dan lebih optimis, perasaan tubuh yang damai dan menyenangkan setamina fisik dan kesehatan terbaik. Hal ini dapat meningkatkan kecerdasan kreatif.
- c) Ketegangan tinggi dan kekuatan rendah adalah suasana hati yang dicirikan dengan perasaan lelah yang menyeluruh. Kondisi demikian menyebabkan depresi, rendah diri, prasangka buruk tentang segala hal dan semacamnya penyimpangan perilaku yang lain.
- d) Ketegangan rendah dan kekuatan rendah adalah keadaan yang hanya menyenangkan yang dicirikan dengan rasa pasrah dan bebas. Untuk dapat mengembangkan EQ secara efektif sangatlah penting mengatur hubungan antar kekuatan dan kecerdasan emosional.

b. Batu penjurur kedua adalah kebugaran

Dalam batu penjurur kedua EQ dibagi dalam keempat keterampilan iaitu: penampilan autentik, radius kepercayaan, ketidakpuasaan konstruktif, ketangguhan dan pembaharuan emosional ikut membentuk kebugaran emosional dan kesedaran akan inspirasi.

Menurut Cooper dan Syaraf (1996:14) “Kebugaran emosi membangun sifat-sifat yang berhubungan dengan hati. Kebugaran emosi diperoleh dengan menerapkan kesedaran emosi dalam praktik, mengembangkan keaslian dan sifat dapat dipercayai. Melalui kebugaran emosi akan mendapatkan inspirasi untuk meningkatkan kemampuan dan lebih siap menerima kegagalan. Di samping itu juga mendukung antusiasme, keuletan yang tinggi dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Membuat lebih tangguh, memiliki kemampuan menyesuaikan emosi dan pikiran dalam menangani tekanan dan masalah dengan lebih sehat, lebih terbuka dan lebih jujur. Manfaat lain adalah mampu menyoroti nilai-nilai dan sifat pribadi yang paling dalam dan perasaan yang menghidupkan dan menggerakkan sikap”.

1) Penampilan Autentik (keaslian)

Seseorang yang ber-EQ tinggi tidak menyembunyikan perasaan, walaupun perasaan nyeri yang menyakitkan, perasaan takut, perasaan sedih dan perasaan marah. Disamping harus mampu menjadi dan menjalin kontak melalui pertanyaan dan dialog orang yang berpenampilan autentik merasa nyaman baik dalam kondisi diam mahupun dalam kondisi bicara. Hambatan untuk melakukan dialog outentik adalah rasa sakit yaitu sakit mengungkapkan peran kita yang sesungguhnya, sakit melihat kerentanan, kita takut pada resiko, takut juga disebabkan oleh ketegangan dan kelelahan.

2) Radius Kepercayaan

“Kepercayaan adalah kekuatan emosi yang dimulai dengan merasa memiliki harga diri dan makna diri, sehingga kita terpanggil untuk memancarkan kepada orang lain. Kebugaran emosi menuntut percaya pada diri sendiri dan dapat memperluas kepercayaan ini kepada orang lain dan menerima sebagai balasan. Kepercayaan akan menjadi perekat yang memperlent suatu hubungan dan memungkinkan terjadinya dialog yang jujur. Manfaat radius kepercayaan antara lain : menumbuhkan kreativitas dan efektivitas, memperlebar peluang untuk berhasil, mempertinggi efektivitas kelompok, kesehatan mental yang positif” (Cooper & Sawaf:1996:14).

3) Ketidakpuasan Konstruktif

Setiap individu pasti mengalami suatu peristiwa ketidakpuasan. Ketidakpuasan tersebut akan sangat bermanfaat apabila bersifat konstruktif. Manfaatnya antara lain: mendorong gagasan kreatif, kesempatan untuk membangun kepercayaan dan hubungan yang mendalam.

4) Kesanggupan dan Pembaharuan Emosi

Setiap individu pasti mengalami tantangan yang sulit dalam hidup. Tantangan ini merupakan “laboratorium hidup” untuk belajar tentang kecerdasan emosional. Kesusahan, ketidaknyamanan adalah ujian terhadap kepribadian dan watak kita, baik di depan umum maupun secara pribadi. Keberhasilan adalah pergi dari suatu kegagalan lain tanpa kehilangan antusiasme. Antusiasme adalah roh yang paling dalam, sehingga adaptabilitas adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan situasi, peraturan-peraturan, regulasi dan tuntutan adaptabilitas

yang akhirnya membentuk ketangguhan. Adaptasi dalam ertian adaptabilitas emosional dan fisik. Adaptabilitas emosional akan mengaktifkan dan meningkatkan adaptabilitas fisik dan mental.

Membangun ketangguhan dapat ditempuh melalui perubahan. Kerana dengan pembaharuan tidak hanya membuatnya tetap sehat tetapi juga membuat lebih mudah menerima gagasan-gagasan baru dan lebih kreatif menerapkannya. Selain itu membangun ketangguhan kelompok dapat dilakukan dengan membangun kelompok-kelompok yang bermanfaat.

c. Batu penjurur ketiga adalah kedalaman emosi

Kecerdasan emosional tidak dapat dikembangkan tanpa adanya kedalaman emosi, keadaan emosi bermatlamat untuk membantu kita menjalani kebawah permukaan guna mengetahui siapa kita dan apa yang mungkin terjadi pada diri kita. Kedalaman emosi membawa watak melalui membangkitkan potensi, integritas, dan matlamat hidup.

1) Mengenal Potensi Unik dan Panggilan Hidup

Setiap orang memiliki karakter first (potensi unik) pada dirinya. Potensi ini jarang diperhatikan dan sering diabaikan sama sekali. Potensi-potensi tersebut merupakan kekuatan-kekuatan untuk mencapai matlamat. Potensi-potensi dalam diri manusia akan muncul apabila : 1) bidang tersebut sangat mengikat, 2) bidang kegiatan memberikan kita kepuasan yang mendalam 3) kegiatan ini mudah dipelajari. Anda menguasainya dengan cepat dan merasa sangat bergairah untuk mempelajari lebih lanjut, 4) anda menyatu seakan-akan menyatu dengan kegiatan tersebut, 5) selain potensi yang ada, seseorang yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengenali kelemahan-kelemahan yang ada pada dirinya dan menyempurnakannya serta mengenali kebutuhan hidupnya.

2) Mempertahankan dan Tetap Bertahan dengan Komitmen

Komitmen dan ketulusan hati merupakan unsur-unsur pokok kedalaman emosi. Oleh kerana itu apabila dalam matlamat hidup tidak jelas, tidak komitmen dan pelaksanaan tidak tanggungjawab, ragu-ragu, untuk maju kerana takut maka akan memenuhi kegagalan. Sikap tanggungjawab dibangkitkan dari dalam hati dan kita tidak dapat dari luar. Sikap ini membuat anda terhindar dari kecenderungan menyalahkan orang lain, mampu merasakan dan mewaspadai masalah-masalah serta peluang-peluang yang akan timbul sejak dini.

Suara hati mendorong kita untuk memperhatikan potensi unit kita dan terus menyelaraskan diri dengan matlamat hidup dan integritas. Suara hati yang terlatih dapat dikembangkan melalui perenungan pribadi dan pencarian kedalam emosi, maka apa yang terdengar sebagai suara hati sesungguhnya adalah rasionalisasi. Suara hati adalah yang mengilhami dan mendorong kita untuk tetap berpegang integritas dan mengikuti panggilan hidup kita dengan keberanian dan komitmen emosi. Suara hati adalah suara bathin yang menyelaraskan diri dengan arah takdir kita, suara hati memanggil kita untuk menghadirkan yang terbaik dari diri kita yang tersembunyi atau yang menghilang meskipun kadang-kadang muncul.

3) Integritas Terapan

Integritas adalah kepatuhan terhadap prinsip-prinsip moral dan etika, kedalaman watak moral, kejujuran. Integritas merupakan salah satu unsur dalam watak yaitu sesuatu yang ada dalam hati untuk melakukan sesuatu dengan sukarela, menerima tanggungjawab penuh, melakukan komunikasi secara jelas dan terbuka, menepati tanggungjawab penuh, melakukan kombinasi secara jelas dan terbuka, menepati janji serta mempunyai keberanian untuk menjaga kehormatan diri dan kelompok.

Integritas diri memiliki tiga unsur pokok iaitu : 1) menghayati mana yang benar dan mana yang salah 2) menerapkan kebenaran yang telah dihayati, meskipun harus korban secara pribadi 3) menyatakan secara terbuka bahawa anda berbuat berdasarkan pemahaman anda benar dan salah.

d. Batu penjuru keempat adalah alkimia emosi

Alkimia emosi merasakan peluang dan menciptakan masa depan dengan membangun titik temu, inovasi intuitif, transformasi situasional dan kecerdasan yang luwes. Alkimia adalah daya atau proses yang mengubah suatu bahan biasa yang semula dianggap tidak berharga, menjadi sesuatu yang lebih berharga. Ciri penerapan alkimia adalah :

- 1) Meningkatkan kesadaran kecerdasan emosional dan penerapan intuitif
- 2) Belajar tentang cara merasakan, menyesuaikan, menyelaraskan dengan frekuensi-frekuensi orang lain
- 3) Belajar cara-cara memanfaatkan kata hati, dorongan yang muncul dalam hati, antusiasme, ketidakpuasan, juga energi-energi lain sebagai katalisator untuk perubahan pertumbuhan atau sebagai obat untuk mengatasi kekakuan atau kemacetan baik dalam diri sendiri mahupun dalam organisasi kita.

Kegunaan alkimia emosi memungkinkan kecerdasan emosional : 1) mengalir secara lebih efektif bersama tantangan-tantangan 2) mentransformasikan situasi-situasi sulit 3) peka akan adanya peluang 4) menjelajahi kawasan yang belum terpetakan 5) mengubah aturan-aturan dan menciptakan masa depan.

Model penjuruan keempat antara lain :

1) Aliran Intuitif

Intuitif sering disebut sebagai indra keenam iaitu mengetahui secara langsung tanpa penggunaan nalar secara sadar. Jadi intuisi adalah hubungan antara hati dan perasaan terhadap pengalaman dan setiap situasi. Intuisi merupakan salah satu dimensi kecerdasan yang telah dipertinggi.

2) Menciptakan Masa Depan

Masa depan bukan dibentuk oleh orang-orang tidak sungguh-sungguh percaya masa depan. Oleh kerana itu dalam menciptakan masa depan perlu berpegangan pada kecerdasan emosional, yang sering dijumpai.

Kecerdasan emosional adalah modal penting bagi seseorang untuk mengembangkan bakat kepimpinan dalam bidang apapun juga. Dengan berbekalkan kecerdasan tersebut, seseorang akan mampu mendeterminasi kesedaran setiap orang. Kecerdasan emosi menentukan potensi seseorang untuk mempelajari keterampilan yang praktis serta didasari pada lima unsur tersebut ;

1. Kesedaran diri;
2. Pengaturan diri;
3. Motivasi;
4. Empati;
5. Keterampilan sosial.

Kepintaran emosi (*Emotional Competence*) adalah kepintaran hasil belajar yang didasari pada kecerdasan emosi dan disebabkan menghasilkan prestasi menonjol dalam pekerjaan.

Dari huraian diatas dapat disimpulkan bahawa kecerdasan emosi adalah kemampuan menghadapi, merasakan dan menyesuaikan serta memotivasi diri terhadap situasi baru secara efektif. Dan juga memiliki fungsi sebagai pengendalian diri dan juga

mencerminkan kemampuan dalam mengelola idea, konsep, karya atau produk, sehingga dapat menarik minat orang ramai.

Menurut Pasiak (2002:271), kecerdasan emosional yang dimiliki oleh manusia sangat bermanfaat bagi perjalanan hidup manusia itu sendiri yang penuh dengan rintangan. Kecerdasan emosi manusia melalui sebuah “keyakinan” dalam menciptakan keadaan tubuh yang baik. Dengan keyakinan dapat menjadi salah satu terapi penting dalam menciptakan keadaan tubuh yang seimbang. Dengan kata lain optimisme dan *positive thinking* memberi pengaruh menguntungkan dalam keadaan tubuh manusia.

Kecerdasan emosional memerlukan keterampilan yang dapat membentuk kebiasaan-kebiasaan yang berguna dalam mencapai keberhasilan peribadi. Mengelola emosi memerlukan disiplin, motivasi peribadi dan juga kesedaran diri. Memang kedengarannya sederhana, tetapi boleh berubah menjadi sulit ketika kita berusaha mengubah cara kita dan memaksakan diri. Ketika anda berusaha diet, maka godaan untuk makan akan senantiasa mengganggu, jika anda tidak memiliki motivasi yang kuat untuk mengarahkan diri sehingga mencapai matlamat dengan makan secara teratur dengan memastikan agar berat badan berkurang pada saat yang telah direncanakan. Hal yang sama juga diperlukan dalam usaha mengasah kecerdasan emosi. Kita harus menemukan terlebih dahulu alasan mengapa harus berubah, lalu dirumuskan matlamat dan buatlah rencana kegiatan yang terpusat pada hasil akhir. Proses ini mungkin akan sangat menyiksa sebab di sini kita diharuskan bertingkah laku secara berzedah, harus mengendalikan dorongan kita untuk bertindak dan berpikir dengan cara yang lebih baik.

Alder (2001) menghuraikan kecerdasan emosional meliputi intelligensi ganda dan secara khusus mencakup intelegensi-intelegensi intra dan interpersonal. Lima bidang yang mencakup kemampuan: 1) Memahami emosi-emosi sendiri, 2) Mampu

mengelola emosi-emosi sendiri, 3) Memotivasi diri sendiri, 4) Memahami emosi dalam diri orang lain, 5) Membina hubungan antar manusia.

Goleman, Boyatzis, dan Annie (2004) merampingkan model kecerdasan emosional menjadi empat kategori dengan memasukkan motivasi ke dalam pengelolaan diri. Keempat kategori model kecerdasan emosional tersebut adalah: (1) kesadaran diri, (2) pengelolaan diri, (3) kesadaran sosial dan (4) pengelolaan relasi.

Sementara menurut Robbins dan Judge (2007) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenal dan mengelola isyarat dan pengetahuan emosi. Dan kecerdasan emosional disusun oleh lima ukuran, yaitu: kesadaran diri (*Self awareness*), pengurusan diri (*self management*), motivasi diri (*self motivation*), dan keterampilan sosial (*social skill*).

Moh. Azhar Abdul Majid merinci tabiat orang yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan terlihat: 1) Melabelkan perasaannya sendiri; 2) Membezakan pikiran dengan perasaan; 3) Bertanggung jawab atas perasaan sendiri; 4) Gunakan perasaannya untuk membuat keputusan; 5) Menghormati perasaan orang lain; 6) Berasa bertenaga dan asertif; 7) Mengesahkan perasaan orang lain; 8) Berhasil mendapatkan nilai positif daripada emosi negatif; 9) Tidak menasihati, mengawal, mengarah, mengkritik, mengadili atau membebel; 10) Tidak menghiraukan orang yang tidak menerima atau menghormati perasaan.

Kecerdasan emosional dapat menentukan keberkesanan prestasi pengetua. Memandangkan peranan pengetua sekolah yang telah menjadi semakin kompleks dan mempunyai skop bidang yang amat luas (Manasse, 1982; Dickman, 1986; Sybouts & Wendel, 1994), terpaksa berhubung dengan pelbagai sifat manusia yang sukar dipelajari, dicabar oleh perubahan tanggungjawab, harapan, serta hala tuju pendidikan dalam sesebuah negara (Restine, 1997; Forsyth, 2000). Menurut Mohamed Sulaiman

(2002), justeru, mereka hendaklah membuat analisis tentang kekuatan dan kelemahan sekolah dari semua aspek: pelajar, guru, diri sendiri, pentadbiran sekolah, kewangan, kemudahan, kurikulum, ko kurikulum, program sukan, Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) dan lain-lain.

Pemimpin sekolah yang dapat bekerja dalam mood yang positif dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan guru-guru dan stafnya seterusnya mewujudkan sekolah yang berkesan. George & Bettenhausen (1990), menegaskan hal ini bebeza jika dibandingkan dengan pemimpin yang kurang berpengalaman dalam mengurus emosi. Menurut Noran Fauziah Yaakub & Sharifah Mohd Noor (1990), sekiranya, pemimpin dapat menguasai emosi dan sikap yang positif, akan lebih mudah untuk berinteraksi, kurang agresif, lebih senang membantu orang lain, membuat komen yang membina dan mengambil tindakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.

Kajian-kajian literatur menunjukkan bahawa kompetensi emosi memberi impak ke atas kepimpinan seterusnya terhadap peranan subordinat dalam meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi (Hamlin, 2003; Zehner & Holton III, 2003). Berasaskan pendirian itu, Forgas, (1995), Conte (2005) dan Landy (2005) mencadangkan supaya aspek kompetensi emosi pemimpin diberi perhatian dan keutamaan dalam proses kepimpinan kearah mewujudkan organisasi yang lebih berkesan.

Dalam konteks meningkatkan prestasi dan menjana kecemerlangan pendidikan terutamanya di sekolah-sekolah kebangsaan, Lunenberg & Ornstein (2004) menegaskan bahawa pemimpin sekolah bukan hanya dilihat dalam kemantapan mereka dari segi kekukuhan atau gayanya, tetapi ianya berkaitan dengan kualiti motivasi, empati, intergriti, kemampuan intuitif, yang mana kesemua itu merupakan sebahagian daripada kecerdasan emosi. Menurut Goleman, Boyatzis dan McKee (2004), kehebatan

seseorang pemimpin itu bergantung kepada kebolehannya memahami keadaan emosi subordinat di tempat kerja.

Sehubungan itu, bagaimana pemimpin sekolah berjaya atau gagal mempengaruhi emosi dan memotivasikan guru-guru dan pelajar dalam memajukan sesebuah sekolah di Malaysia masih menjadi persoalan penyelidik. Malah kekurangan kajian-kajian empirikal untuk menyokong pembolehubah yang tidak dapat diperhatikan (*non-observabel variable*) seperti perasaan dan persoalan emosi menyukarkan perbincangan mengenai peningkatan kualiti dalam kepimpinan sekolah masa kini (Barent, 2005).

Menurut Weisinger (1998) lagi, mereka yang berjaya menjadi pemimpin koperat dalam masa yang singkat adalah terdiri daripada mereka yang telah berjaya menunjukkan kecerdasan emosi yang tinggi dan dapat meningkatkan kemajuan dalam sesebuah organisasi. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh Feldman (1999) yang mendapati pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi, mengaplikasikannya dan mempunyai kemahiran sosial yang positif dapat mempengaruhi usaha-usaha rakan dan subordinat dalam meningkatkan kemajuan organisasi.

Menurut Feldman (1999) identiti kemahiran kecerdasan emosi pemimpin termasuklah memahami emosi dirinya dan orang lain yang merupakan asas penting keberkesanan dalam sesebuah organisasi. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Dyer (2001) di mana asas organisasi yang berkesan bergantung kepada pemimpin yang menguasai kemahiran dalam hubungan manusia, dan memahami bila dan kepada siapa sesuatu tindakan atau tugas itu perlu dilaksanakan. George (2000) menyatakan pemimpin yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi mungkin boleh menyerap kepada organisasinya semangat, kecekalan dan sikap optimis dalam usahanya untuk membina kepercayaan dan kerjasama melalui hubungannya dengan subordinatnya. Bass

(1990) melihat kemahiran berhubungan dengan orang lain seperti empati, memahami hati nurani, lebih berwaspada dan berkemampuan untuk memberi maklum balas sebagai kemahiran kepimpinan yang penting.

Lees dan Barnard (1999) mengesahkan apabila seseorang pengetua mempamerkan kemampuannya dalam kecerdasan emosi tertentu, kepuasan kerja guru dan pencapaian pelajar juga akan meningkat. Selain daripada kajian-kajian yang meneliti impak kecerdasan emosi ke atas pencapaian dan produktiviti organisasi, terdapat juga kajian yang melihat kepada impak kecerdasan emosi pemimpin ke atas subordinat. Kajian empirikal yang dilakukan oleh Berr, Church, dan Waclawski (2000) yang melihat kepada pemimpin yang mempertimbangkan perasaan dan emosi orang lain dalam membuat keputusan dan perubahan dalam organisasi memperoleh pemeringkatan yang tinggi dari subordinat jika dibandingkan dengan pemimpin yang tidak mengambil berat tentang aspek-aspek tersebut. Hal yang sama juga diperlihatkan melalui kelemahan komunikasi dan kurang rasa hormat subordinat terhadap penyelia (Reichers, Wanous, & Austin, 1997).

Menurut (George, 2000; Sosik & Megerian, 1999) pemimpin yang berjaya dalam pengurusan emosi diri dan menggalakan pengalaman yang positif akan lebih berjaya dalam penyelesaian masalah dan mempunyai pemikiran yang bersifat inovatif. Menurut (George, 2000) pemimpin yang berkebolehan meningkatkan kecerdasan emosi lebih berkemampuan memperbaiki emosinya dalam usaha untuk membina pemikiran yang kreatif bagi meningkatkan keberkesanan organisasi. Dalam pada itu, pemimpin yang berkesan dan berpengetahuan dalam pengurusan emosi akan memberi impak kepada moodnya dan mampu menyesuaikan dengan sesuatu situasi atau keadaan (George, 2000).

Menurut Goleman (1999:404), bahwa keterampilan emosional berpengaruh terhadap kecerdasan emosional. Dalam Kecerdasan emosional terdapat kesadaran emosional yang meliputi:

- 1) Perbaikan dalam mengenali dan merasakan emosinya sendiri
- 2) Lebih mampu memahami penyebab perasaan dengan tindakan mengelola emosi
- 3) Toleran yang lebih terhadap trustasi dan pengelolaan amarah, berkurangnya ejakan verbal, berkelahian dan gangguan di ruang kelas
- 4) Lebih mampu mengungkapkan amarah dengan cepat tanpa berkelahi
- 5) Berkurangnya larangan masuk sementara dan skorsing
- 6) Berkurangnya berperilaku agresif atau merusak diri sendiri, sekolah dan keluarga
- 7) Lebih baik dalam menangani ketegangan jiwa
- 8) Memanfaatkan emosi secara produktif
- 9) Lebih bertanggung jawab
- 10) Lebih mampu memusatkan perhatian pada tugas yang dikerjakan dan menaruh perhatian
- 11) Membina hubungan meningkatkan kemampuan menganalisis dan memahami hubungan
- 12) Lebih baik dalam menyelesaikan pertikaian dan merundingkan persengketaan
- 13) Lebih baik dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam hubungan
- 14) Lebih tegas dan terampil dalam berkomunikasi
- 15) Lebih populer dan mudah bergaul lebih dibutuhkan dengan teman sebaya
- 16) Lebih menaruh perhatian dan bertanggungjawab
- 17) Lebih memikirkan kepentingan sosial dan selaras dalam kelompok
- 18) Lebih suka berbagai rasa, bekerja sama dan suka menolong
- 19) Lebih demokratis dalam bergaul dengan orang lain

Disamping kesedaran emosional dalam kecerdasan emosional juga terkandung keterampilan emosional. Lebih lanjut Goleman mengatakan bahawa “Keterampilan emosional memperbaiki prestasi akademik dan kinerja” (Goleman:1999;404). Penemuan ini berulang kali dalam pengamatan sejenis dimasa ketika begitu banyak anak-anak yang tak mampu menangani kemurungan, mereka untuk mendengarkan, atau memusatkan perhatian, untuk mengendalikan dorongan hati.

Dari huraian dan pendapat para ahli di atas pengkaji dapat menyimpulkan sebagai sebuah teori yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengendalikan kemahuan emosionalnya yang ditimbulkan melalui mengenal emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, kejujuran emosi dan kedalaman emosi, sehingga sikap terkendali.

Adapun dimensi dan indikator yang dapat dijadikan sebagai ukuran kecerdasan emosional adalah sebagai berikut: a) Kesedaran diri (*self Awareness*) dengan indikator: (1) mengetahui apa yang dirasakan, (2) pengambilan keputusan diri sendiri, (3) memiliki tolak ukur yang realistis atas kemampuan diri, dan (4) kepercayaan diri yang kuat; b) Pengaturan diri (*self Regulation*) dengan indicator: (1) mengenali emosi diri sendiri, (2) peka terhadap kata hati, (3) menunda kenikmatan sebelum tercapainya suatu sasaran, (4) segera pulih kembali dari tekanan emosi; c) Motivasi (*Motivation*) dengan indicator: (1) menggunakan hati nurani, (2) inisiatif, (3) bertindak sangat efektif, serta (4) bertahan menghadapi kegagalan dan tekanan; d) Empati (*Empathy*) dengan indicator: (1) merasakan apa yang dirasakan orang lain, (2) memahami perspektif orang lain, (3) saling percaya terhadap orang lain dan (3) mampu menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang; e) Keterampilan sosial (*Social Skill*) dengan indicator: (1) mampu mengendalikan emosi, (2) kemampuan membaca situasi social, (3) memiliki jaringan sosial, (4) dapat berinteraksi dengan lancar, (5) keterampilan untuk

mempengaruhi, (6) keterampilan memimpin, (7) bermesyuarat dalam menyelesaikan perselisihan, (8) kerja sama dalam kumpulan.