

Dampak Kecerdasan Emosi Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan Pemimpin Dan Efektivitas Sekolah Di Indonesia

Budiono¹, Nur Wening²

^{1,2} Universitas Teknologi Yogyakarta

Jl. Siliwangi (Ringroad Utara), Jombor, Sleman, D.I. Yogyakarta 55285

E-mail : buditulada@gmail.com¹, wening104@yahoo.co.id²

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk menguji aspek-aspek kecerdasan emosi yang paling dominan berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan pemimpin pendidikan yang selanjutnya berpengaruh terhadap efektivitas sekolah di Indonesia. Data diambil dengan kuesioner yang diikuti oleh pendidik (guru dan kepala sekolah) sejumlah 104 pendidik terdiri dari 83 orang guru dan 21 kepala sekolah. Pengolahan data dikerjakan dengan *SmartPLS*, dan hasilnya menunjukkan bahwa aspek kesadaran diri (kesadaran emosional, introspeksi diri, percaya diri), regulasi diri (kontrol diri, kepercayaan, hati nurani, kemampuan beradaptasi dan inovatif), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan sebesar 0.538. Hasil penelitian ini merekomendasikan agar sekolah sangat memperhatikan dan memomorsatkan kesadaran diri dan regulasi diri sebagai aspek kecerdasan emosi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efeknya pada efektivitas sekolah.

Kata kunci : kecerdasan emosi, pengambilan keputusan, efektivitas sekolah

ABSTRACT

This article aims to examine the aspects of emotional intelligence that most dominantly affect the quality of educational leaders' decision-making which in turn have an effect on the effectiveness of schools in Indonesia. The data were collected by using a questionnaire followed by 104 educators (teachers and principals) consisting of 83 teachers and 21 school principals. Data processing using *SmartPLS* shows that the aspects of self-awareness (emotional awareness, self-introspection, self-confidence), self-regulation (self-control, trust, conscience, adaptability and innovation) have an effect on the quality of decision making by 0.538. The results of this study recommend that schools pay close attention to and prioritize self-awareness and self-regulation as aspects of emotional intelligence to improve the quality of decision making and its effect on school effectiveness.

Keyword : *emotional intelligence, decision making, school effectiveness*

1. PENDAHULUAN

Melesatnya pembangunan suatu negara tidak tergantung pada canggihnya teknologi dan peralatan

modern yang digunakan. Justru kualitas pendidikan yang menjadi rujukan sejauh mana kemajuan suatu bangsa diukur (Behin et al., 2018; Chukwueke, 2018; Giri & Shrestha,

2017; Grohmann et al., 2018; Scheerens & Marks, 2017). Bobroknya kualitas pendidikan disebabkan oleh rendahnya efektivitas sekolah sebagai organisasi (Ali et al., 2016; Bhuyan, 2018; Sangsurin et al., 2020).

Sekolah sebagai organisasi harus memperhatikan dan memiliki kekuatan yang efektif untuk mewujudkan sekolah yang handal (Bellei et al., 2019a). Hal-hal yang meningkatkan efektivitas semestinya menjadi prioritas pihak-pihak berwenang dalam sekolah.

Efektivitas suatu lembaga sangat dipengaruhi sejauhmana kualitas pengambilan keputusan pimpinan di sekolah tersebut (Negulescu & Doval, 2014). Proses pengambilan keputusan yang berkualitas sangat berkaitan hal-hal yang tidak saja bersifat material, tetapi juga bersifat kognitif dan mental dari pemimpin.

Fenomena inilah yang menjadi keprihatinan dan sesegera mungkin, secara bertahap dan berkelanjutan perlu dilakukan peningkatan kapasitas kecerdasan emosi dan trik-trik yang jitu untuk melahirkan keputusan-keputusan yang berkualitas dari para pemimpin di sekolah. Semua keputusan memiliki komponen kognitif dan emosi. Kemampuan penerapan emosi pembuat keputusan tergantung pada pengalaman sebelumnya, modal diri atau kapasitas emosi dan kebaikan-kebaikan emosi yang telah dilakukan oleh individu dalam melaksanakan hasil keputusan (Sumathy & Madhavi, 2015).

Dengan demikian penelitian ini menggambarkan aspek mana saja dari kecerdasan emosi yang paling dominan yang dengannya pimpinan lembaga manapun termasuk sekolah perlu melakukan prioritas dan aspek-aspek kualitas pengambilan keputusan yang mempegaruhi terwujudnya efektivitas sekolah.

2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey terbuka kepada para tenaga pendidik (tendik) di Indonesia, baik guru maupun kepala sekolah. Pengambilan data dilakukan secara online dengan menggunakan *google form* via email ataupun medsos. Responden terdiri dari 38 laki-laki dan 66 perempuan, dengan rincian 84 orang pendidik SD/MI, 10 orang pendidik SMP/MTS dan 10 orang pendidik SMA/SMK.

Pemilihan segmen ini tentu karena jumlah dominan dunia kependidikan di Indonesia adalah level dasar dan menengah. Pengambilan data ini menghindari dari bias jender untuk mendapat gambaran riil di lapangan, sehingga data lebih valid dan otentik.

Sekalipun data survey dan analisis diarahkan pada dunia pendidikan secara khusus, sesungguhnya secara teori aspek teori yang diujikan juga memiliki dampak atau pengaruh terhadap dunia industri dan perusahaan baik skala kecil maupun besar.

Data diolah menggunakan *SmartPLS* menguji signifikansi pengaruh dimensi-dimensi kecerdasan emosi yang paling besar terhadap kualitas pengambilan keputusan. Dari kualitas yang dipengaruhi oleh kecerdasan emosi, sejauhmana dimensi pengambilan keputusan mempengaruhi efektivitas sekolah.

Persyaratan untuk analisis interpretasi hasil (inner model) dijabarkan dalam tabel di bawah ini. Semua item atau indikator telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas serta tidak terdapat adanya multikolinearitas antar indikator.

Tabel 1 hasil outer loading

	ES	KE	KPK
X.1		0.786	
X.10		0.814	
X.2		0.759	
X.3		0.717	
Y1.2			0.899
Y1.3			0.909
Y2.2	0.833		
Y2.3	0.947		
Y2.4	0.852		
Y2.5	0.868		

Tabel 2 analisis terhadap construct reliability

	Cronbach's Alpha	A	rho_	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ES	0.905	1.156		0.930	0.768
KE	0.770	0.773		0.853	0.593
KPK	0.777	0.778		0.900	0.818

Tabel 3 analisis fornell larcker criterion

	ES	KE	KPK
ES	0.876		
KE	0.112	0.770	
KPK	0.086	0.538	0.904

Sebagai persyaratan dalam analisis, maka yang dipergunakan telah memenuhi semuanya. Convergent validity; validitas indikator sebagai pengukur variabel sudah memiliki reliabilitas yang baik yaitu masing-masing indikator > 0.70 (tabel 1). Construct Reliability adalah mengukur reliabilitas konstruk variabel laten (tabel 2). Nilainya yang dianggap reliabel sudah diatas 0,70. Average Variance Extracted- AVE (tabel 3) digunakan untuk mengetahui tercapainya syarat validitas diskriminan sudah sebesar 0,50. Sebelum dianalisis, semua item atau indicator telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas serta tidak

terdapat adanya multikolinearitas antar indicator.

3. LANDASAN TEORI

3.1 Kecerdasan Emosi

Kecerdasan emosi merupakan kapasitas untuk mengenali diri kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri dan untuk mengelola emosi dengan baik dalam diri kita sendiri dan dalam hubungan kita (Goleman: 1998). Internalisasi kecerdasan emosi memungkinkan staf organisasi atau perusahaan apapun untuk mengatur emosi mereka sendiri ketika berhadapan dengan pelanggan atau pengguna jasa, termasuk di sekolah (Chrusciel, 2006).

Kepala sekolah perlu memiliki beberapa kapasitas baku untuk mewujudkan kepemimpinan yang kuat sehingga mampu mewujudkan sekolah yang efektif. Kepemimpinan kepala sekolah terintegrasi dalam sikap dan tidakannya dalam mengambil keputusan. Adakah dia memiliki kecerdasan emosi sehingga ia bisa membawakan perangai diri dan komunikasi yang efektif untuk mewujudkan sasaran utamanya yaitu efektivitas sekolah.

Lima aspek kecerdasan emosi menjadi tolok ukur yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan dan efektivitas sekolah. Yaitu, kesadaran diri (kesadaran emosional, introspeksi diri, percaya diri), regulasi diri (kontrol diri, kepercayaan, hati nurani, kemampuan beradaptasi dan inovatif), motivasi diri (dorongan berprestasi, komitmen, inisiatif dan optimisme), empati (berorientasi layanan, mengembangkan orang lain, memaksimalkan keragaman, dan kesadaran mempengaruhi orang) dan komunikasi (kepemimpinan, ubah katalisator, manajemen konflik,

membangun kebersamaan, kolaborasi dan kerjasama, serta kemampuan tim (Nafukho & Muya, 2014)

3.2 Pengambilan Keputusan

Peningkatan kemampuan pengambilan keputusan yang berkualitas dapat dilakukan dalam berbagai cara, di tingkat individu atau dalam kelompok, dan dapat mencakup pengalaman dalam kursus atau program organisasi atau secara akademis (Holian, 2006).

Pemimpin menghadapi situasi (peluang atau ancaman) yang harus membuat keputusan dalam melakukan semua kegiatan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan sangat penting dalam semua kegiatan manajerial dan proses organisasi (Moghadam et al., 2011).

Kekuatan kualitas pengambilan keputusan adalah juga dipengaruhi dari informasi yang masuk dalam organisasi dan pemimpin organisasi (George & Desmidt, 2018). Informasi yang masuk merupakan pengetahuan yang harus diatur sedemikian rupa. Hal ini memiliki pengaruh dominan juga, tetapi bagaimanapun pemimpin yang berorientasi pada efektivitas tidak akan gegabah untuk menggunakan kewenangannya melebihi kapasitas pribadinya.

Kualitas proses pengambilan keputusan dapat dicapai dengan memperhitungkan beberapa pendorong yang kuat, antara lain faktor lingkungan, strategi organisasi, etika, pemberdayaan, informasi dan umpan balik, program, opsi, penghindaran risiko, sumber daya dan peluang (Negulescu & Doval, 2014). Pemimpin dalam melakukan proses pengambilan keputusan selalu mempertimbangkan bagaimana, apa dan kapan. Satu hal yang perlu dicari jawabannya adalah mengapa mereka memutuskannya. Penelitian ini membahas kaitannya dengan dimensi

kecerdasan emosi yang mana yang paling berpengaruh terhadap kualitas pengambilan keputusan seorang pemimpin sehingga mempengaruhi efektivitas sekolah.

3.3 Efektivitas Sekolah

Peran administrator sekolah dalam pengorganisasian pekerjaan pedagogis, dan budaya sekolah memerankan keberlanjutan efektivitas pendidikan dalam jangka panjang (Bellei et al., 2019b).

Efektivitas pemimpin kependidikan ditandai dengan lima perilaku: *pertama*; menciptakan kondisi membentuk dan mengokohkan kolaborasi. *Kedua*; secara aktif mengkondisikan berpikir tentang pengambilan keputusan, perencanaan kurikulum, dan masalah terkait. *Ketiga*; secara sadar membangun konsensus nilai-nilai bersama. *Keempat*; sengaja berbagi tanggung jawab pendidikan dengan para pemangku kepentingan. *Kelima*; meyakini sebagai fasilitator dan bertindak berdasarkan keyakinan bahwa semua pemangku kepentingan menjanjikan pendidikan berkualitas bagi siswa (English, 2006). Efektivitas sekolah sangat dipengaruhi oleh pengambilan keputusan kepala sekolah sebagai sosok yang mengejawentahkan efektivitas sekolah. Dengan penjelasan teori tersebut, maka hipotesis yang diujikan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

H1: Kecerdasan Emosi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan.

H2: Kualitas Pengambilan Keputusan secara struktural Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Efektivitas Sekolah.

H3: Kecerdasan Emosi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Efektivitas Sekolah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dengan *SmartPLS* hubungan antara kecerdasan emosi (KE), kualitas pengambilan keputusan (KPK) dan efektivitas sekolah (ES) adalah sebagai berikut.

Tabel 4. hasil analisis pengaruh KE terhadap KPK dan ES

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
KE-ES	0.112	0.11	0.146	0.77	0.441
KE-KPK	0.538	0.55	0.082	6.55	0.000
KPK-ES	0.035	0.05	0.143	0.24	0.804

Besarnya koefisien parameter untuk variabel kecerdasan emosi terhadap kualitas pengambilan keputusan sebesar 0,538 yang berarti terdapat pengaruh positif kecerdasan emosi terhadap kualitas pengambilan keputusan. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai kecerdasan emosi maka kualitas pengambilan keputusan akan semakin baik pula. Peningkatan satu satuan kecerdasan emosi akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan sebesar 53,8%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi kecerdasan emosi terhadap kualitas pengambilan keputusan hasil *bootstrap* adalah sebesar 0,553 dengan nilai t hitung 6,554 maka nilai p value adalah 0,000 < 0,05 sehingga terima H1 atau yang berarti pengaruh langsung kecerdasan emosi terhadap kualitas pengambilan keputusan bermakna atau signifikan secara statistik.

Disinilah pentingnya bagi setiap pimpinan untuk memperhatikan kecerdasan emosi sebagai faktor mendasar dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan

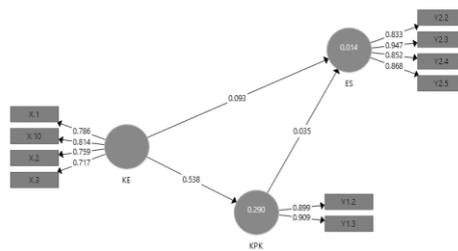
adalah sesuatu yang berimbang dalam seluruh kebijakan dan kekuatan lembaga atau organisasi.

Besarnya koefisien parameter untuk variabel kecerdasan emosi terhadap efektivitas sekolah sebesar 0,093 yang berarti terdapat pengaruh positif kecerdasan emosi terhadap efektivitas sekolah. Atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik nilai kecerdasan emosi maka efektivitas sekolah akan semakin meningkat pula. Peningkatan satu satuan kecerdasan emosi akan meningkatkan efektivitas sekolah sebesar 9,3%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan *bootstrap* atau resampling, dimana hasil uji koefisien estimasi kecerdasan emosi terhadap efektivitas sekolah hasil *bootstrap* adalah 0,056 dengan nilai t hitung 0,249 maka nilai p value adalah 0,516 > 0,05 sehingga terima H0 atau yang berarti pengaruh langsung kecerdasan emosi terhadap efektivitas sekolah tidak bermakna atau tidak signifikan secara statistik. Namun demikian pengembangan penerapan dalam merealisasikan visi misi lembaga terutama sekolah sangat mendesak dan mendasar. Strategi dan pendekatan yang tepat akan meningkatkan signifikansi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tabel 5. Hasil analisis pengaruh KPK terhadap ES secara tidak langsung

	O	(M)	(STDEV)	(O/STDEV)	P
KE -> KPK -> ES	0.019	0.029	0.080	0.239	0.811

Sesuai tabel 5, kualitas pengambilan keputusan pengaruhnya terhadap efektivitas sekolah sangat kecil, p value 0,804 > 0,05 sehingga tidak signifikan atau terima H0. Sekalipun demikian, masih ada faktor lain yang bisa mempengaruhi terhadap efektivitas sekolah.



Gambar 1. bagan analisis *inner model* hubungan antara KE, KPK dan ES

Hanya empat dimensi KE saja yang sangat mendasar untuk selalu jadi perhatian khusus para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan agar berjalan lancar dan melesat menuju organisasi atau lembaga yang efektif. Dalam hal ini kepala sekolah, sangat berhasrat untuk merealisasikan dimensi kecerdasan emosi yaitu kesadaran diri, regulasi diri, motivasi diri, empati.

Dalam hal memunculkan kualitas pengambilan keputusan (KPK), pemimpin ataupun kepala sekolah harus fokus pada implementasi dan pemantauan pemecahan masalah. Fokus ini akan memudahkan staf konsentrasi dan tidak terpecah pada berbagai hal yang tidak selaras dengan sasaran lembaga. Adapun pemecahan masalah merupakan sesuatu yang sangat didamba untuk segera ada bagi siapa saja, terlebih lembaga semacam sekolah. Dalam mengambil keputusan, pemimpin harus mengacu pada tujuan strategis, agar segala kesungguhan dan pengorbanan yang dilakukan tidak akan sia-sia.

Kepala sekolah secara aktif perlu mengkondisikan berpikir bagi guru dan staffnya tentang pengambilan keputusan, perencanaan kurikulum, dan masalah terkait lainnya. Apa yang dipikirkan staff akan membantu kepala sekolah menggolkan keputusan yang diinginkan bersama. Oleh karena itu kepala sekolah secara sadar perlu membangun konsensus nilai-nilai bersama untuk warga sekolah dan lingkungan sekitarnya. Kepala sekolah dengan sengaja harus siap bertanggung jawab terhadap para pemangku

kepentingan untuk mencapai tujuan sekolah. Tanpa adanya tanggungjawab yang kuat akan menjauhkan sekolah dari efektivitas. Dengan demikian kepala sekolah akan mampu meyakinkan diri sebagai fasilitator dan bertindak berdasarkan keyakinan bahwa semua pemangku kepentingan menjanjikan kemajuan pendidikan yang berkualitas untuk masa depan.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengambilan keputusan. Adapun kecerdasan emosi memiliki pengaruh lemah terhadap efektivitas sekolah sekalipun tidak signifikan. Yang lebih penting bagi pemimpin agar menyadari keadaan emosi yang dirasakan dan penyebabnya, menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri (kesadaran diri), terbuka untuk umpan balik yang jujur, perspektif baru, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan diri (regulasi diri). Dalam mengambil keputusan kepala sekolah harus fokus pada implementasi dan pemantauan pemecahan masalah dan mengacu pada tujuan strategis. Selain itu, ada aspek lain yang bisa dikembangkan untuk merealisasikan efektivitas sekolah selain faktor kecerdasan emosi dan kualitas pengambilan keputusan. Untuk penelitian selanjutnya perlu dikembangkan solusi bagaimana pengambilan keputusan memiliki kekuatan dampak terhadap lembaga atau organisasi secara lebih signifikan. Sekolah sangat berhasrat dalam hal ini. Disarankan penelitian selanjutnya untuk menggali lebih jauh hubungan kualitas pengambilan keputusan terhadap efektivitas sekolah. Dimungkinkan ada variabel-variabel moderator yang memperkuat hubungan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, N., Sharma, S., & Zaman, A. (2016). School Culture and School Effectiveness: Secondary Schools in Pakistan. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 4(4), 50–65.
<https://doi.org/10.22452/mojem.vol4no4.4>
- Behin, B., Esmaeili, F., & Asadollahi, R. (2018). An English Teacher 's Professional Identity Development : The Effect of Educational Policies. *Journal of Modern Research in English Language Studies* 5(2),19-40, 5(2).
<https://doi.org/10.30479/jmrels.2019.10271.1278>
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2019a). Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1652191>
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2019b). Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness. In *School Effectiveness and School Improvement* (Vol. 0, Issue 0). Taylor & Francis.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1652191>
- Bhuyan, B. (2018). A study on the organizational effectiveness and academic achievement of secondary schools in Assam. *International Journal of Advance Research Development*, 3(8), 147–149.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644–657.
<https://doi.org/10.1108/00251740610668897>
- Chukwueke, C. (2018). *EFFECT OF LIBRARY SERVICES ON THE EDUCATIONAL DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL STUDENTS IN ABIA STATE: A STUDY OF IGBERE SECONDARY SCHOOL IGBERE. Emerging technologies in the delivery of library and information services in Nigeria View project.*
<https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>
- English, F. W. (2006). *Encyclopedia of Leadership and Educational Administration*. SAGE Publications Ltd.
- George, B., & Desmidt, S. (2018). Strategic-Decision Quality in Public Organizations: An Information Processing Perspective. *Administration and Society*, 50(1), 131–156.
<https://doi.org/10.1177/0095399716647153>
- Giri, A., & Shrestha, V. (2017). The Effect of School Construction on Educational Outcomes among Females: Evidence from Nepal. In *The Development Journal of the South* (Vol. 2, Issue 1).
- Grohmann, A., Klühs, T., & Menkhoff, L. (2018). Does financial literacy improve financial inclusion? Cross country evidence. *World Development*, 111, 84–96.
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.06.020>
- Holian, R. (2006). Management decision making, ethical issues and “emotional” intelligence. *Management Decision*, 44(8), 1122–1138.
<https://doi.org/10.1108/00251740610690658>
- Moghadam, A. H., Tehrani, M., & Amin, F. (2011). Study of the relationship between Emotional Intelligence (EI) and management decision making styles. *World Applied Sciences*

- Journal*, 12(7), 1017–1025.
- Nafukho, F. M., & Muyia, M. A. H. (2014). Emotional Intelligence and Its Critical Role in Developing Human Resources. In *Handbook of Human Resource Development* (pp. 623–639).
<https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch36>
- Negulescu, O., & Doval, E. (2014). The Quality of Decision Making Process Related to Organizations' Effectiveness. *Procedia Economics and Finance*, 15(14), 858–863.
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00548-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00548-6)
- Sangsurin, K., Chusorn, P., & Agsonsua, P. (2020). A model of causal relationships affecting the effectiveness of primary schools under khon kaen primary education service area. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 230–236.
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p230>
- Scheerens, J., & Marks, G. N. (2017). Malleability in educational effectiveness: what are realistic expectations about effect sizes? Introduction to the special issue. In *Educational Research and Evaluation* (Vol. 23, Issues 5–6, pp. 143–147). Routledge.
<https://doi.org/10.1080/13803611.2017.1455280>
- Sumathy, L., & Madhavi, C. (2015). Influence of Emotional Intelligence on Decision Making by Leaders. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 134–140.
- {Bibliography}