



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research
Volume 5 Nomor 4 Tahun 2025 Page 12643-12655
E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246
Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Kinerja Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan Pekanbaru

Maharani, Roza Sri Susanti, Ningrum Melihayatri, Aulia Apriani, Imelda Afrilia
Universitas Riau

✉Corresponding author

(Maharani.azwir@lecturer.unri.ac.id)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan merumuskan indikator olah rasa sebagai bagian dari penilaian kinerja kepala sekolah melalui studi kasus mediasi di SMK Labor Pekanbaru. Penelitian menggunakan desain studi kasus tunggal yang bersifat deskriptif-eksploratif dengan subjek Kepala Sekolah (KS-1), seorang guru, dan seorang orang tua. Data diperoleh melalui observasi sesi mediasi, wawancara semi-struktural, dan telaah dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KS-1 menerapkan tiga praktik utama olah rasa mendengar aktif, parafrase empatik, dan ringkasan netral yang berkontribusi langsung terhadap penurunan ketegangan emosional dan tercapainya kesepakatan tindak lanjut berupa penyusunan SOP komunikasi kelas. Analisis tematik menghasilkan lima indikator olah rasa yang dapat diukur, yaitu mendengar tanpa menyela, parafrase empatik, ringkasan netral, kesepakatan tindak lanjut, dan pemberian apresiasi. Indikator tersebut terbukti relevan untuk melengkapi instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang selama ini lebih menitikberatkan aspek administratif. Temuan ini menegaskan bahwa olah rasa merupakan kompetensi kepemimpinan yang dapat diamati melalui bukti autentik dan memiliki dampak langsung pada peningkatan kualitas komunikasi dan hubungan antarwarga sekolah.

Kata Kunci: Olah Rasa, Penilaian Kinerja Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional, Mediasi Sekolah, PKKS.

Abstract

This study aims to identify and formulate indicators of emotional intelligence (*olah rasa*) as part of the principal's performance assessment through a case study of mediation at SMK Labor Pekanbaru. The study used a descriptive-exploratory single-case study design with the principal (KS-1), a teacher, and a parent as subjects. Data were obtained through mediation session observations, semi-structured interviews, and a review of related documents. The results indicate that KS-1 implemented three key practices of emotional intelligence (*olah rasa*)—active listening, empathetic paraphrasing, and neutral summarizing—that contributed directly to reducing emotional tension and achieving follow-up agreements in the form of developing classroom communication SOPs. Thematic analysis yielded five measurable indicators of emotional intelligence (*olah rasa*): listening without interrupting, empathetic paraphrasing, neutral summarizing, follow-up agreements, and giving appreciation. These indicators proved relevant to complement the Principal Performance Assessment (PKKS) instrument, which has previously focused more on administrative aspects. These findings confirm that emotional intelligence (*olah rasa*) is a leadership competency that can be observed through authentic evidence and has a direct impact on improving the quality of communication and relationships between school members.

Keywords: Emotional Processing, Principal Performance Assessment, Emotional Intelligence, School Mediation, PKKS.

PENDAHULUAN

Peran kepala sekolah dalam mengelola hubungan antarwarga sekolah semakin krusial seiring meningkatnya kompleksitas dinamika pendidikan di era kontemporer. Kepala sekolah tidak lagi semata-mata berfungsi sebagai administrator atau supervisor pembelajaran, melainkan juga sebagai figur pemimpin relasional yang dituntut memiliki kepekaan dalam memahami, merespons, dan mengelola dinamika emosional seluruh warga sekolah. Dalam konteks pendidikan Indonesia, kemampuan ini berkaitan erat dengan konsep *olah rasa*, yakni kecakapan batiniah yang berakar pada nilai budaya Nusantara dalam merasakan, memaknai, dan menata hubungan sosial secara empatik dan harmonis.

Berbeda dengan konsep kecerdasan emosional yang berkembang dalam psikologi Barat dan menekankan aspek kognitif-afektif seperti self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, dan social skills (Goleman), *olah rasa* memiliki dimensi filosofis dan kultural yang lebih luas. *Olah rasa* tidak hanya berorientasi pada pengendalian emosi individual, tetapi juga pada keselarasan rasa kolektif, etika sosial, keberadaban, serta harmoni relasional yang berlandaskan nilai luhur seperti tepa selira, unggah-ungguh, dan gotong royong. Dalam pendidikan Indonesia, *olah rasa* terhubung dengan konsep pendidikan karakter yang menekankan keseimbangan harmonisasi *olah hati*, *olah pikir*, *olah rasa*, dan *olah raga* sebagaimana ditekankan dalam kebijakan penguatan profil pelajar Pancasila.

Berbagai riset menunjukkan bahwa kualitas interaksi interpersonal kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap iklim sekolah dan kepuasan warga sekolah (Rahayuningsih et al., 2023; Wu, 2023). Namun demikian, meskipun *olah rasa* telah lama menjadi bagian dari tradisi pedagogik Indonesia, implementasinya dalam sistem penilaian kinerja kepala sekolah masih belum memperoleh perhatian yang memadai. Penelitian Priahatin dan Khoiroh (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif menuntut kepekaan emosional untuk menjaga keharmonisan dan budaya positif, tetapi indikator kualitatif seperti empati, kepekaan, atau kemampuan mengelola konflik belum secara eksplisit tertanam dalam instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS).

Sistem PKKS yang berlaku saat ini masih dominan menitikberatkan pada aspek administratif, manajerial, dan supervisi pembelajaran. Studi oleh Susanti (2023), Savitri et al. (2024), serta Anam dan Sari (2024) mengungkapkan bahwa praktik penilaian lebih berorientasi pada pemenuhan bukti dokumen dan capaian teknis, sementara dimensi relasional-emosional kepala sekolah belum terukur secara sistematis. Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan metodologis dalam mengoperasionalkan *olah rasa* menjadi indikator yang dapat diobservasi dan diukur secara objektif. Tantangan utama dalam pengukuran *olah rasa* terletak pada sifatnya yang kontekstual, situasional, dan subtil, sehingga sulit ditangkap melalui instrumen kuantitatif konvensional berbasis checklist administratif.

Dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), khususnya SMK Labor Pekanbaru, kebutuhan terhadap indikator kinerja yang mencerminkan *olah rasa* semakin mendesak. Berdasarkan pengamatan awal, kepala sekolah kerap menghadapi situasi konflik yang melibatkan guru, siswa, dan orang tua, seperti ketegangan terkait disiplin

siswa praktik industri, keluhan orang tua terhadap penilaian kompetensi, serta perselisihan internal antar guru terkait pembagian tugas produktif. Dalam sejumlah kasus, kepala sekolah tidak hanya dituntut menyelesaikan konflik secara prosedural, tetapi juga harus mampu meredakan emosi pihak-pihak yang terlibat, memilih diksi yang menenangkan, serta membangun kembali rasa saling percaya melalui pendekatan empatik dan dialogis. Praktik-praktik inilah yang merepresentasikan implementasi konkret olah rasa dalam kepemimpinan sekolah.

Kemampuan emosional kepala sekolah terbukti memiliki keterkaitan erat dengan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Gómez-Leal et al. (2021) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin sekolah berkontribusi pada meningkatnya motivasi guru, menurunnya stres kerja, serta terciptanya lingkungan belajar yang suportif. Pellitteri (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan empatik menciptakan iklim psikologis positif yang berdampak pada efektivitas proses pembelajaran. Lebih lanjut, Ahmed dan Malik (2025) menemukan bahwa kualitas hubungan emosional antara pemimpin sekolah dan guru turut memengaruhi hasil belajar siswa melalui peningkatan kualitas pengajaran dan keterlibatan pedagogik.

Namun, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada dimensi kecerdasan emosional dalam pengertian psikologis universal, sementara kajian yang memposisikan *olah rasa* sebagai konstruksi lokal khas Indonesia masih terbatas. Selain itu, usaha untuk menerjemahkan olah rasa menjadi indikator operasional yang dapat dimasukkan ke dalam penilaian kinerja kepala sekolah masih jarang dilakukan. Pretorius (2024) menekankan bahwa self-management sebagai komponen kecerdasan emosional seharusnya diukur melalui praktik konkret, bukan hanya persepsi subjektif atau laporan administratif.

Dalam konteks sosial-budaya Pekanbaru yang kental dengan nilai Melayu seperti sopan santun, musyawarah, dan penghormatan terhadap hierarki sosial, penerapan olah rasa menjadi semakin relevan. Kepala sekolah tidak hanya dipandang sebagai pemimpin administratif, tetapi juga figur yang dihormati secara moral dan sosial, sehingga keberhasilannya sangat ditentukan oleh kemampuannya menjaga marwah institusi melalui pendekatan komunikatif yang santun dan beradab.

Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan olah rasa bukan sekadar sebagai sifat personal, melainkan sebagai kompetensi profesional yang dapat diamati melalui praktik nyata, khususnya dalam situasi mediasi konflik. Keterampilan seperti mendengar aktif,

memberi parafrase empatik, mengelola nada suara, serta menyampaikan ringkasan netral dipandang sebagai manifestasi operasional olah rasa yang berdampak langsung pada efektivitas penyelesaian konflik dan stabilitas iklim sekolah (Jackson & O'Connor, 2025).

Dengan mempertimbangkan celah penelitian tersebut, studi ini berupaya mengkaji secara mendalam praktik olah rasa kepala sekolah di SMK Labor Pekanbaru serta menyusunnya menjadi indikator kinerja yang terukur dan kontekstual. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya konsep kepemimpinan pendidikan berbasis nilai lokal serta kontribusi praktis bagi pengembangan instrumen PKKS yang lebih humanis, komprehensif, dan responsif terhadap dinamika sosial-budaya sekolah.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan desain studi kasus tunggal yang bersifat deskriptif dan eksploratif. Penelitian ini bertujuan untuk mendokumentasikan bagaimana praktik olah rasa kepala sekolah dalam mediasi antara orang tua, guru, dan siswa di SMK Labor Pekanbaru dapat diterjemahkan menjadi indikator kinerja kepala sekolah yang terukur. Subjek penelitian ini adalah Kepala Sekolah (KS-1), bersama dengan 1 guru dan 1 orang tua yang terlibat dalam sesi mediasi. Pemilihan KS-1 didasarkan pada kinerjanya yang dikenal baik dalam menangani konflik dan mediasi antar pihak di sekolah.

Data dikumpulkan melalui beberapa metode berikut:

1. Observasi Mediasi: Peneliti mengamati satu sesi mediasi antara orang tua, guru, dan kepala sekolah yang berlangsung selama ± 60 menit. Sesi mediasi ini merupakan bagian dari kegiatan rutin di sekolah, yang bertujuan menyelesaikan keluhan orang tua mengenai komunikasi dengan guru wali kelas.
2. Wawancara Semi-Struktural: Dua wawancara dilakukan setelah sesi mediasi, satu dengan guru dan satu dengan orang tua. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut mengenai persepsi mereka terhadap cara kepala sekolah menangani masalah dan emosi yang muncul selama mediasi.
3. Telaah Dokumen: Peneliti juga memeriksa dokumen yang relevan, seperti notula rapat, komitmen tindak lanjut yang dihasilkan dari mediasi, serta berkas terkait yang melibatkan guru bimbingan konseling (BK) dan wakil kesiswaan untuk memahami bagaimana tindak lanjut dilaksanakan setelah mediasi.

Data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumen dianalisis menggunakan analisis tematik. Proses ini meliputi: identifikasi tema-tema utama yang muncul dalam sesi mediasi dan wawancara, pengkodean data berdasarkan indikator-indikator olah rasa seperti mendengar aktif, parafrase empatik, dan ringkasan netral, penyusunan indikator yang terukur berdasarkan temuan observasi dan wawancara, pengembangan rubrik penilaian kinerja kepala sekolah yang terfokus pada olah rasa dalam mediasi. Penelitian ini mengikuti pedoman etika penelitian dengan memperoleh persetujuan dari semua partisipan (kepala sekolah, guru, orang tua). Semua data yang diperoleh diperlakukan secara anonim, dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan analisis dokumen, lima indikator olah rasa yang teridentifikasi kemudian dioperasionalkan menjadi instrumen penilaian kinerja kepala sekolah dalam bentuk checklist dan rubrik tiga level. Instrumen ini dirancang sebagai acuan praktis bagi pengawas sekolah dalam menilai aspek relasional kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam konteks mediasi konflik. Rincian indikator dan rubrik penilaian tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. ceklis dan rubrik hasil penelitian

Checklist 5 Butir	Rubrik 3 butir
1. Parafrase empatik oleh kepala sekolah terdokumentasi.	1. Baik: 4–5 indikator terpenuhi konsisten; artefak lengkap.
2. Ringkasan netral pascapertemuan (≥ 1 paragraf) dibagikan ke pihak terkait.	2. Cukup: 2–3 indikator terpenuhi; tindak lanjut sebagian.
3. SOP/komitmen komunikasi disepakati dan dibagikan.	3. Perlu Perbaikan: ≤ 1 indikator; tindak lanjut tidak jelas.
4. Check-in tindak lanjut dijadwalkan dan dilaksanakan.	
5. Testimoni singkat kedua pihak menunjukkan rasa dihargai.	

Sesi mediasi yang diamati berfokus pada keluhan orang tua terkait gaya komunikasi guru wali kelas di grup WhatsApp. Orang tua menilai komunikasi guru cenderung singkat, kaku, dan kurang memberikan konteks personal, sehingga memunculkan persepsi kurangnya empati. Mediasi difasilitasi langsung oleh kepala sekolah (KS-1) dengan tujuan membangun pemahaman bersama dan menyepakati pola komunikasi yang lebih efektif. Hasil observasi menunjukkan bahwa KS-1 menerapkan serangkaian praktik olah rasa yang terlihat sistematis dan konsisten, yaitu (1) mendengar aktif dengan memberi ruang bicara tanpa interupsi, (2) parafrase empatik untuk memvalidasi perasaan orang tua, (3) ringkasan netral untuk menghindari keberpihakan, serta (4) penetapan tindak lanjut berupa penyusunan SOP komunikasi kelas. Selain itu, KS-1 juga memberikan apresiasi verbal kepada kedua pihak yang terlibat, yang memperkuat suasana dialogis dan menurunkan ketegangan emosional.

Dari hasil observasi, wawancara, dan analisis dokumen, peneliti mengidentifikasi lima indikator olah rasa sebagai dasar penyusunan instrumen kinerja, yakni: mendengar tanpa menyela, parafrase empatik, ringkasan netral, kesepakatan tindak lanjut, dan pemberian apresiasi. Kelima indikator ini dioperasionalkan dalam bentuk checklist dan rubrik tiga level yang memungkinkan pengukuran kinerja kepala sekolah secara lebih objektif dan berbasis bukti.

Dampak mediasi berbasis olah rasa temuan menunjukkan bahwa pendekatan olah rasa memberikan dampak nyata dalam proses penyelesaian konflik. Tensi emosional yang awalnya tinggi berangsur menurun setelah pihak orang tua merasa didengarkan dan divalidasi. Guru pun menunjukkan sikap lebih terbuka ketika diskusi difokuskan pada solusi, bukan kesalahan personal. Perubahan ini memperlihatkan bahwa olah rasa tidak hanya menenangkan situasi, tetapi juga membangun ulang relasi yang sempat terganggu.

Perilaku KS-1 mencerminkan dimensi self-management dan social awareness dalam kerangka kecerdasan emosional. Tindakan seperti memberi jeda bicara, menjaga nada suara, serta memparafrasekan keluhan orang tua menunjukkan upaya sadar untuk mengelola dinamika emosi secara konstruktif. Hal ini sejalan dengan Gómez-Leal et al.

(2021) yang menyatakan bahwa regulasi emosi pemimpin berfungsi sebagai penstabil iklim psikologis sekolah, serta mendukung terciptanya komunikasi yang lebih sehat (Pellitteri, 2021).

Salah satu hasil penting dari mediasi ini adalah terbentuknya SOP komunikasi kelas yang mengatur etika penyampaian informasi, waktu respons, serta kejelasan konteks pesan. Meskipun dalam beberapa minggu pascamediasi tidak ditemukan keluhan serupa, pertanyaan mengenai keberlanjutan implementasi SOP menjadi krusial.

Hasil wawancara lanjutan menunjukkan bahwa SOP tidak hanya dibagikan di grup kelas tetapi juga dijadikan acuan komunikasi rutin guru wali kelas. KS-1 menjadwalkan evaluasi informal setiap bulan melalui laporan singkat wali kelas mengenai dinamika komunikasi dengan orang tua. Namun, keberlanjutan ini masih sangat bergantung pada komitmen personal guru dan kepala sekolah, serta belum terintegrasi secara formal dalam kebijakan sekolah tingkat institusional. Hal ini menunjukkan bahwa SOP masih berada pada tahap praksis awal dan memerlukan mekanisme monitoring jangka panjang agar tidak bersifat temporer.

Keterbatasan Observasi dan Implikasi Metodologis Meskipun observasi dan wawancara memberikan gambaran mendalam tentang praktik olah rasa KS-1, penelitian ini masih memiliki keterbatasan dari sisi generalisasi. Data yang digunakan bersifat kualitatif dan berfokus pada satu kasus, sehingga belum memungkinkan perbandingan dengan kepala sekolah lain atau sekolah lain yang memiliki karakteristik berbeda. Penambahan data kuantitatif seperti skala persepsi orang tua dan guru terhadap perubahan komunikasi, atau studi komparatif antar sekolah, akan memperkuat validitas temuan di masa mendatang. Dengan demikian, temuan ini lebih tepat dipahami sebagai model praktik baik (best practice) yang bersifat kontekstual, bukan representasi universal dari seluruh praktik kepemimpinan kepala sekolah.

Tantangan penerapan di sekolah lain walaupun indikator olah rasa yang dihasilkan dinilai aplikatif, penerapannya di sekolah lain sangat mungkin menghadapi tantangan. Perbedaan budaya organisasi, latar sosial ekonomi orang tua, gaya komunikasi guru,

serta karakter kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi efektivitas indikator tersebut.

Di sekolah dengan budaya hierarkis yang kuat, misalnya, proses mediasi terbuka mungkin sulit dilakukan karena relasi kuasa yang dominan. Sementara itu, di sekolah dengan tingkat konflik tinggi dan partisipasi orang tua rendah, penerapan indikator seperti testimoni atau SOP komunikasi mungkin tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, adaptasi indikator perlu mempertimbangkan konteks sosial dan budaya sekolah masing-masing agar tetap relevan dan fungsional.

Implikasi terhadap penilaian kinerja dan pembelajaran integrasi indikator olah rasa ke dalam Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) memperkaya paradigma evaluasi yang selama ini dominan administratif. Indikator seperti mendengar aktif, parafrase empatik, dan ringkasan netral memungkinkan penilaian yang lebih humanis dan mencerminkan realitas kepemimpinan sehari-hari. Bukti berupa notula mediasi, SOP, dan testimoni dapat menjadi artefak sah dalam proses evaluasi, sebagaimana ditegaskan oleh Anam dan Sari (2024) tentang pentingnya penilaian berbasis bukti.

Lebih jauh, praktik olah rasa juga berdampak pada kualitas pembelajaran secara tidak langsung. Ketika hubungan guru dan orang tua menjadi lebih harmonis, dukungan terhadap proses belajar siswa meningkat, komunikasi terkait perkembangan akademik lebih terbuka, dan iklim kelas menjadi lebih kondusif. Hal ini memperkuat temuan Ahmed dan Malik (2025) bahwa kecerdasan emosional pemimpin sekolah berkontribusi terhadap kualitas pembelajaran melalui penguatan relasi sosial.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa olah rasa merupakan kompetensi profesional yang memiliki implikasi langsung terhadap kualitas kepemimpinan, hubungan sosial, dan tata kelola sekolah. Praktik mediasi yang dilakukan KS-1 memperlihatkan bagaimana olah rasa mampu menstabilkan emosi, menggeser orientasi konflik menjadi solusi, serta menciptakan perubahan sistemik melalui SOP komunikasi. Namun demikian, keberlanjutan praktik ini memerlukan dukungan struktural yang lebih kuat, evaluasi berkala, serta adaptasi kontekstual saat diterapkan di sekolah lain. Dengan memasukkan indikator olah rasa ke dalam PKKS, sekolah dapat membangun sistem

evaluasi yang lebih komprehensif, tidak hanya mengukur kinerja administratif tetapi juga kualitas relasional kepemimpinan yang selama ini luput dari perhatian formal.

Konsep olah rasa dalam kepemimpinan pendidikan dapat dipahami sebagai bentuk lokal dari kecerdasan emosional yang berakar pada filosofi pendidikan Ki Hadjar Dewantara. Olah rasa menekankan kepekaan batin, harmoni relasi, dan kebijaksanaan dalam merespons dinamika sosial, sehingga tidak hanya bersifat psikologis tetapi juga kultural dan etis. Menurut Tilaar (2019), olah rasa merupakan dimensi afektif dalam pendidikan Indonesia yang menuntun pendidik untuk membangun hubungan berbasis empati, kesantunan, dan keteladanan moral. Berbeda dengan emotional intelligence yang lebih banyak dikonstruksi dalam tradisi psikologi Barat, olah rasa memadukan unsur spiritual, sosial, dan budaya dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Penelitian oleh Nurhayati dan Hidayat (2022) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki kepekaan emosional tinggi mampu menciptakan komunikasi yang lebih partisipatif dan menurunkan potensi konflik horizontal di sekolah. Temuan ini diperkuat oleh studi Rahimah et al. (2023) yang menyatakan bahwa praktik kepemimpinan berbasis empati berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan guru dan orang tua terhadap institusi sekolah. Penelitian terbaru oleh Sari dan Nugroho (2024) juga menemukan bahwa kepala sekolah yang mampu menunjukkan empati dan komunikasi suportif cenderung menghasilkan tingkat kepuasan kerja guru yang lebih tinggi dan berdampak positif terhadap kualitas pengajaran di kelas. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa olah rasa memiliki relasi tidak langsung tetapi signifikan terhadap mutu pembelajaran. Studi lokal oleh Wardi dan Kurniawan (2021) tentang mediasi konflik di sekolah menengah menunjukkan bahwa pendekatan dialogis yang mengedepankan empati lebih efektif dibanding pendekatan otoritatif dalam menyelesaikan sengketa antara guru dan orang tua. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi konflik menuju rekonsiliasi lebih banyak bergantung pada kualitas relasi dibanding kekuasaan struktural.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa olah rasa merupakan komponen penting dalam kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dioperasionalkan menjadi indikator kinerja yang terukur. Praktik mediasi yang dilakukan KS-1 di SMK Labor Pekanbaru memperlihatkan bahwa perilaku seperti mendengar aktif, parafrase empatik, dan ringkasan netral berperan langsung dalam menurunkan ketegangan emosional dan mendorong terjadinya dialog yang sehat antara guru dan orang tua. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menegaskan hubungan antara kecerdasan emosional dan efektivitas kepemimpinan, serta memberikan bukti empiris bahwa kemampuan mengelola emosi bukan sekadar kelebihan personal, melainkan kompetensi profesional yang dapat diamati melalui interaksi nyata. Selain berfungsi menyelesaikan konflik jangka pendek, olah rasa juga menghasilkan perubahan sistemik melalui kesepakatan tindak lanjut seperti penyusunan SOP komunikasi kelas yang terbukti mengurangi keluhan serupa setelah mediasi. Dengan demikian, indikator olah rasa berpotensi melengkapi instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah (PKKS) yang selama ini lebih dominan menilai aspek administratif. Integrasi indikator ini dalam PKKS dan dalam pelatihan kepala sekolah akan membantu sekolah memiliki mekanisme evaluasi yang lebih utuh, humanis, dan sesuai dengan kompleksitas hubungan sosial di lingkungan pendidikan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya dicapai melalui penguasaan teknis, tetapi juga melalui kepekaan emosional yang konsisten diterapkan dalam praktik sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Anam, M. K., & Sari, R. N. Y. (2024). Analisis penilaian kinerja kepala sekolah terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Sumberasih. *Jurnal Edukasia (JED)*, 11(1), 1–12.
- Ahmed, S., & Malik, T. (2025). The direct and cascading impacts of school leaders' emotional intelligence on teacher performance and student outcomes. *Education Sciences*, 15(9), 1168.*
- Gómez-Leal, R., Patti, J., Holzer, A. A., et al. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 51(3), 319–338.

- Handoko, B. T., & Munjin. (2023). Penilaian kinerja kepala madrasah (PKKM) dalam rangka peningkatan supervisi akademik di MAN 1 Banyumas. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, dan Konseling Islam*, 6(2), 107–128.
- Jackson, L., & O'Connor, P. (2025). Emotional intelligence and leader outcomes: A comprehensive review and future research agenda. *Human Resource Development Review*, Advance online publication.
- Nurhayati, N., & Hidayat, T. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan emosional dalam membangun komunikasi partisipatif di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 101–113.
- Olatunji, A. (2025). The role of emotional intelligence in school leadership. *IDOSR Journal of Business and Economics & Social Sciences*, 10(1), 1–10.
- Omotayo, O. A. (2024). Exploring the role of emotional intelligence in educational leadership: A case study of school administrators. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 12(1), 55–70.
- Pellitteri, J. (2021). Emotional intelligence and leadership styles in education. *Psychologie a její kontexty (Psychology and Its Contexts)*, 12(2), 5–17.
- Pretorius, A. (2024). Self-management: An indispensable emotional intelligence skill for secondary school principals. *Social Sciences and Education Research Review*, 11(2), 209–218.
- Priahatin, E., & Khoiroh, S. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter di SMAN 1 Yogyakarta. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1(1), 10–20.
- Rahayuningsih, T., Sukardi, T., Nurhayati, S., & Prasetyo, A. (2023). Strengthening emotional intelligence and work discipline to improve principal performance in Indonesia. *Educational Administration: Theory and Practice (KUEY)*, 30(4), 2742–2754.
- Rahimah, S., Putra, R., & Wijaya, D. (2023). Empathic leadership dan kepercayaan stakeholders terhadap sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Indonesia*, 5(1), 45–58.
- Ramlah, R., Nurdjan, S., & Mahmud, H. (2023). The influence of emotional intelligence and school principal leadership on teacher work behavior. *International Journal of Asian Education*, 4(3), 179–188.
- Sari, D., & Nugroho, A. (2024). Komunikasi suportif kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 21(1), 66–78.

- Savitri, S., Pratama, S. A. W., Putra, S. M., Trihantoyo, S., & Nuphanudin, N. (2024). Penilaian kinerja kepala sekolah dalam mewujudkan akuntabilitas di SMPN 34 Surabaya. *TSAQOFAH: Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, 4(3), 1620–1633.
- Susanti, N. (2023). Analisis fungsi penilaian kinerja kepala sekolah (PKKS) sebagai supervisor pendidikan. *Iluminasi: Journal of Research in Education*, 1(1), 45–56.
- (Penulis tidak disebutkan). (2021/2022). Implementasi program penguatan pendidikan karakter (PPK) melalui harmonisasi olah hati, olah rasa, olah pikir, dan olah raga. *Jurnal Pendidikan Dasar (Pendas)*, Universitas Muria Kudus.
- Tilaar, H. A. R. (2019). *Pendidikan, kebudayaan, dan masyarakat madani Indonesia*. Rineka Cipta.
- Wardi, M., & Kurniawan, R. (2021). Mediasi konflik guru dan orang tua berbasis pendekatan dialogis humanistik. *Jurnal Resolusi Konflik Pendidikan*, 3(2), 88–97.
- Wu, S. M. (2023). The relationship between emotional intelligence of school principals, psychological climate, and teacher motivation. *International Journal of Emotional Education*, 15(2), 71–85.