

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Konsep Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

1. Pengertian Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial kepala sekolah secara umum didefinisikan sebagai kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan warga satuan pendidikan dan masyarakat serta membangun relasi positif yang mendukung keberhasilan sekolah. Definisi ini mengacu pada kajian literatur kompetensi sosial dalam konteks kepemimpinan pendidikan. Secara umum, kompetensi sosial dipahami sebagai kemampuan individu dalam berinteraksi dan beradaptasi secara efektif di lingkungan sosial melalui penguasaan keterampilan interpersonal, empati, serta penyesuaian perilaku sesuai dengan norma sosial (Del Prette & Del Prette, 2021; Dirks et al., 2018: 17-37).

“Social competence refers to the repertoire of cognitive, emotional, and behavioral skills that individuals use to interact effectively and adaptively in social contexts, enabling them to establish and maintain meaningful interpersonal relationships.”

Kompetensi sosial dipahami sebagai kemampuan individu dalam berinteraksi dan beradaptasi secara efektif di lingkungan sosial, yang melibatkan penguasaan keterampilan interpersonal, empati, serta penyesuaian perilaku sesuai dengan norma sosial. Konsep ini menekankan bahwa keberhasilan individu dalam hubungan sosial tidak hanya bergantung pada pengetahuan atau kecerdasan kognitif, tetapi juga pada keterampilan praktis dan emosional yang memungkinkan individu menavigasi situasi

sosial yang kompleks.

Menurut Del Prette & Del Prette (2021), kompetensi sosial mencakup beberapa dimensi utama:

1. Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skills*)

Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu untuk berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun hubungan positif dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup kemampuan mendengar secara aktif, menyampaikan ide dengan jelas, menyelesaikan konflik secara konstruktif, dan menjaga hubungan interpersonal yang harmonis.

2. Empati (*Empathy*)

Kompetensi sosial juga mencakup kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan, perspektif, dan kebutuhan orang lain. Empati memungkinkan individu menyesuaikan respons sosialnya secara sensitif dan memperkuat hubungan interpersonal, sehingga interaksi menjadi lebih efektif dan memuaskan kedua belah pihak.

3. Penyesuaian Perilaku terhadap Norma Sosial (*Social Adaptation/Behavioral Adjustment*)

Dimensi ini menekankan kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku dan sikapnya dengan aturan, nilai, dan norma sosial yang berlaku di lingkungan tertentu. Penyesuaian ini penting agar interaksi sosial berjalan lancar, diterima oleh kelompok, dan meminimalkan konflik sosial.

4. Pengelolaan Konflik dan Situasi Sosial yang Kompleks (*Conflict Management & Social Navigation*)

Kompetensi sosial juga mencakup kemampuan untuk menghadapi perbedaan

pendapat, menyelesaikan konflik, dan menyesuaikan diri dalam situasi sosial yang dinamis. Individu yang kompeten secara sosial mampu menemukan solusi yang menguntungkan bagi semua pihak dan tetap menjaga hubungan yang harmonis.

5. Kesadaran Sosial (*Social Awareness*)

Dimensi ini melibatkan kemampuan untuk menilai situasi sosial, mengenali dinamika kelompok, dan memahami konteks interaksi sosial. Kesadaran sosial memungkinkan individu bertindak secara tepat, memprediksi dampak perilaku terhadap orang lain, dan berkontribusi secara positif dalam lingkungan sosial.

Dengan demikian, kompetensi sosial tidak hanya berkaitan dengan perilaku yang tampak di permukaan, tetapi juga melibatkan integrasi aspek kognitif, emosional, dan sosial yang memungkinkan individu menyesuaikan diri secara efektif dalam berbagai konteks sosial. Dalam konteks pendidikan, misalnya, guru yang memiliki kompetensi sosial tinggi mampu berinteraksi dengan rekan sejawat, peserta didik, dan orang tua secara harmonis, memecahkan masalah interaksi dengan bijaksana, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan multifaset yang melibatkan keterampilan interpersonal, empati, penyesuaian perilaku sesuai norma sosial, pengelolaan konflik, dan kesadaran sosial. Kompetensi ini menjadi landasan penting bagi keberhasilan interaksi sosial, baik dalam konteks pendidikan maupun kehidupan masyarakat secara umum, karena memungkinkan individu untuk beradaptasi, bekerja sama, dan membangun hubungan yang harmonis dalam lingkungan sosial yang kompleks.

Selanjutnya Pierre Bourdieu (2002) adalah sosiolog Prancis yang terkenal melalui teori praktik sosial, menekankan hubungan antara individu, struktur sosial,

dan kekuasaan simbolik. Pemikirannya tertuang terutama dalam tiga konsep utama: 1) **Habitus**; 2) **Modal** (*Capital*); dan 3) **Ranah** (*Field*).

1. Habitus dan kompetensi sosial

Habitus menurut Bourdieu adalah sistem disposisi yang tertanam dalam diri individu sebagai hasil dari pengalaman sosial yang panjang. (Bourdieu, 2013) Dari pengertian ini, kompetensi sosial bukan hanya keterampilan teknis, tetapi hasil internalisasi nilai, norma, dan pengalaman sosial. Cara kepala sekolah melakukan komunikasi, bersikap empatik, dan memimpin merupakan refleksi dari habitus sosialnya. Kepala sekolah dengan habitus sosial yang kuat akan lebih adaptif terhadap perbedaan latar belakang warga sekolah karena mampu membaca situasi sosial dan bertindak secara tepat.

2. Modal

2.1 Kompetensi Sosial sebagai Modal Sosial (*Social Capital*)

Sebagai modal sosial, kompetensi sosial kepala sekolah berperan dalam menciptakan jaringan kepercayaan (*trust*), norma kerja bersama, dan hubungan kolaboratif antarwarga sekolah. Kepercayaan yang terbangun melalui interaksi sosial yang sehat memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, di mana guru merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini mendorong guru untuk lebih terbuka, bertanggung jawab, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas profesionalnya.

Lebih lanjut, kompetensi sosial sebagai modal sosial memungkinkan kepala sekolah untuk memberdayakan guru secara optimal. Melalui komunikasi yang efektif dan hubungan yang harmonis, kepala sekolah dapat mendorong kerja sama tim,

berbagi praktik baik, serta kolaborasi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Modal sosial yang kuat juga memfasilitasi terbentuknya budaya saling mendukung dan belajar bersama, sehingga guru terdorong untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Dalam perspektif organisasi pendidikan, kompetensi sosial kepala sekolah sebagai modal sosial berkontribusi pada terciptanya stabilitas sosial dan kohesi organisasi. Hubungan sosial yang positif meminimalkan konflik, mempercepat penyelesaian masalah, dan meningkatkan efektivitas koordinasi antarwarga sekolah. Dengan demikian, modal sosial yang bersumber dari kompetensi sosial kepala sekolah menjadi landasan penting dalam membangun lingkungan sekolah yang produktif, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Oleh karena itu, penguatan kompetensi sosial kepala sekolah perlu dipandang sebagai investasi strategis dalam pembangunan modal sosial sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi sosial yang baik tidak hanya mampu menjalankan fungsi manajerial secara efektif, tetapi juga berperan sebagai penggerak utama dalam membangun kepercayaan, kolaborasi, dan komitmen kolektif yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran.

Menurut Bourdieu (1986), modal sosial (*social capital*) adalah:

“The aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition.”

Dalam konteks ini, kompetensi sosial dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk membangun, memelihara, dan memanfaatkan jaringan sosial secara strategis guna memperoleh sumber daya dan pengaruh dalam suatu ranah sosial. Sehingga, kompetensi sosial kepala sekolah tercermin dalam kemampuannya: 1)

membangun relasi dengan guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat; 2) mengakses dukungan sosial dan institusional; dan 3) menggunakan jaringan tersebut untuk meningkatkan mutu sekolah.

2.2 Kompetensi Sosial sebagai Modal Simbolik

Bourdieu menjelaskan bahwa modal simbolik adalah bentuk modal yang diakui secara sosial, seperti kehormatan, prestise, dan legitimasi. Dalam kepemimpinan sekolah, kepala sekolah yang memiliki kompetensi sosial tinggi akan memperoleh kepercayaan dan legitimasi. Kepercayaan tersebut memperkuat kewenangan kepemimpinannya tanpa harus menggunakan kekuasaan formal. Ini menjelaskan mengapa kompetensi sosial sering lebih efektif daripada pendekatan birokratis semata. (Bourdieu, 1996)

3. Ranah (*Field*) Pendidikan dan Kompetensi Sosial

Ranah (*field*) adalah arena sosial tempat individu berinteraksi dan berkompetisi menggunakan berbagai bentuk modal. Sekolah, menurut perspektif Bourdieu, merupakan ranah pendidikan yang di dalamnya terjadi: 1) relasi kekuasaan; 2) modal sosial, budaya, dan simbolik yang saling dipertukarkan. Dalam ranah ini, kompetensi sosial kepala sekolah berfungsi sebagai: 1) modal simbolik, yaitu legitimasi, wibawa, dan kepercayaan; 2) alat untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi kepala sekolah dalam struktur organisasi sekolah.

2.2 Implikasi Teori Bourdieu terhadap Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Berdasarkan teori Pierre Bourdieu, kompetensi sosial kepala sekolah dapat disimpulkan sebagai: 1) Kemampuan membangun dan mengelola modal sosial; 2)

Produk dari habitus sosial yang terbentuk melalui pengalaman dan pendidikan; 3) Instrumen strategis dalam ranah pendidikan untuk memperoleh legitimasi dan dukungan; 4) Sumber modal simbolik yang memperkuat kepemimpinan sekolah.

Kompetensi sosial kepala sekolah, dalam perspektif Pierre Bourdieu, merupakan kemampuan untuk mengakumulasi dan memanfaatkan modal sosial melalui jaringan relasi yang dibentuk oleh habitus kepemimpinan dalam ranah pendidikan, sehingga menghasilkan modal simbolik berupa legitimasi, kepercayaan, dan pengaruh sosial.

Selanjutnya menurut Northouse, P. G. (2019: 67-70). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications,

kompetensi sosial merupakan bagian penting dari kepemimpinan efektif yang mencakup kemampuan membangun hubungan antar-individu secara konstruktif dan kooperatif.

Sergiovanni (2015: 101–120) *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* oleh Thomas J. Sergiovanni, juga menekankan bahwa

seorang kepala sekolah harus menunjukkan keterampilan hubungan sosial yang kuat karena kepala sekolah berfungsi tidak hanya sebagai manajer tetapi juga sebagai fasilitator interaksi sosial di lingkungan sekolah.

Hallinger (2003: 329–351) menjelaskan bahwa

kepala sekolah yang kompeten secara sosial mampu membangun lingkungan sekolah yang kolaboratif, meningkatkan partisipasi seluruh warga sekolah, dan mendorong pencapaian tujuan bersama. Dalam praktik kepemimpinan transformasional dan instruksional, kemampuan membangun hubungan interpersonal yang efektif menjadi kunci keberhasilan perubahan pendidikan.

Fullan (2007: 85–92) menambahkan bahwa

kompetensi sosial kepala sekolah sangat penting untuk memimpin perubahan pendidikan secara efektif. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan interpersonal yang baik mampu membangun komunikasi yang kuat dengan guru, staf, orang tua, dan pemangku

kepentingan lainnya, sehingga proses perubahan menjadi lebih kolaboratif dan berkelanjutan. Kompetensi sosial berkontribusi terhadap kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan perubahan dan menguatkan komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut kompetensi sosial merupakan kemampuan membangun hubungan antar-individu secara konstruktif dan kooperatif, keterampilan hubungan sosial yang kuat karena kepala sekolah berfungsi tidak hanya sebagai manajer tetapi juga sebagai fasilitator interaksi sosial di lingkungan sekolah dan meningkatkan keterlibatan warga sekolah dalam pencapaian tujuan bersama.

2.3 Dimensi dan Komponen Kompetensi Sosial

Kajian dari berbagai sumber menunjukkan bahwa kompetensi sosial kepala sekolah mencakup beberapa dimensi, antara lain:

- 1) Kemampuan membangun hubungan interpersonal. Kepala sekolah harus mampu menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka dengan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat sekolah.
- 2) Kolaborasi dan kerja sama. Kepala sekolah perlu menggalang kerja sama antar warga sekolah dan dengan pemangku kepentingan eksternal untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- 3) Kepekaan sosial dan empati. Kepala sekolah dituntut peka terhadap kondisi sosial komunitas sekolah maupun masyarakat sekitar untuk menciptakan suasana inklusif.
- 4) Partisipasi aktif dalam kegiatan sosial. Kepala sekolah aktif

berpartisipasi dalam kegiatan yang melibatkan masyarakat guna memperkuat hubungan eksternal.

2.3 Kompetensi Emosional Kepala Sekolah

1. Perkembangan Historis Emotional Intelligence

Konsep *Emotional Intelligence* (EI) muncul pertama kali dalam literatur psikologi melalui karya Peter Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990: 185–21, yang mendefinisikan EI sebagai kemampuan untuk memantau emosi diri dan orang lain, membedakan emosi, dan menggunakan informasi emosional tersebut untuk membimbing proses berpikir dan tindakan.

Namun, konsep ini memperoleh perhatian dunia setelah Daniel Goleman menerbitkan buku *Emotional Intelligence* (1995), yang mempopulerkan EI secara global dengan menekankan bahwa kecerdasan emosional menentukan kesuksesan seseorang lebih besar daripada kecerdasan intelektual.

Goleman meluaskan konsep EI tidak hanya sebagai kemampuan kognitif-emosional, tetapi sebagai kompetensi yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan digunakan dalam konteks kepemimpinan. Hal inilah yang menjadikan teori Goleman relevan dalam pendidikan, terutama dalam kepemimpinan kepala sekolah.

2. Pengertian Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional merupakan konsep yang berkembang dari teori kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dan merujuk pada kemampuan individu dalam mengenali, mengelola, dan mengekspresikan emosi secara efektif dalam interaksi sosial maupun konteks profesional.

Menurut Goleman Daniel (1998: 24), kompetensi emosional adalah:

“Learned capabilities based on emotional intelligence that result in outstanding performance at work.”

Definisi ini menegaskan bahwa kompetensi emosional bukan bawaan lahir, melainkan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman serta pelatihan.

Dalam karya Goleman dalam *Working with Emotional Intelligence*, Goleman, D. (1998: 10-30), Bantam Books. Domain-domain utama EI seperti *self-awareness*, *self-regulation*, *motivation*, *empathy*, dan *social skills*, EI dibagi menjadi lima domain utama yang berfungsi sebagai kemampuan inti kepemimpinan:

1. *Self-Awareness* (Kesadaran Diri). Kesadaran diri adalah kemampuan untuk memahami emosi, kekuatan, kelemahan, nilai, dan dampak perilaku pribadi terhadap orang lain. Bagi kepala sekolah, *self-awareness* menjadi fondasi integritas personal dan kemampuan mengambil keputusan secara matang.
2. *Self-Regulation* (Pengelolaan Diri). *Self-regulation* mencakup pengendalian emosi, pengelolaan impuls, fleksibilitas, dan kemampuan merespon tekanan secara konstruktif. Kepala sekolah yang mampu mengelola emosinya cenderung mampu memimpin sekolah dengan stabil, adil, dan penuh ketenangan.
3. *Motivation* (Motivasi). Merupakan dorongan internal untuk mencapai tujuan, berorientasi pada pencapaian, memiliki inisiatif, serta optimisme. Kepala sekolah dengan motivasi tinggi mampu menjadi pemimpin inspiratif yang menularkan energi positif kepada guru.
4. *Empathy* (Empati). Empati adalah kemampuan memahami kebutuhan

dan perspektif orang lain. Dalam dunia pendidikan, empati menjadi kompetensi kunci bagi kepala sekolah untuk memahami tantangan guru, mendengar keluh kesah mereka, dan memberikan dukungan emosional yang diperlukan.

5. *Social Skills* (Keterampilan Sosial). Meliputi komunikasi efektif, manajemen konflik, kepemimpinan kolaboratif, kemampuan bernegosiasi, dan membangun hubungan kerja yang sehat. Social skills menentukan kualitas interaksi kepala sekolah dengan guru, staf, orang tua, dan siswa.

Goleman menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan lebih banyak ditentukan oleh kompetensi emosional dibandingkan kecerdasan intelektual semata. (Goleman. Daniel, 1998)

Mayer dan Salovey (1997, pp. 3–31) mengemukakan Ability Model of Emotional Intelligence, yang menjadi fondasi ilmiah kecerdasan emosional. Mereka mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai “the ability to perceive, appraise, and express emotion; to access and generate feelings; to understand emotion; and to regulate emotions.” Model ini menekankan bahwa EI adalah kemampuan yang dapat diukur, dikembangkan, dan diterapkan dalam pengelolaan diri maupun interaksi sosial.

Dalam konteks kompetensi emosional, model ini mencakup empat kemampuan inti: 1) Persepsi emosi; 2) Pemanfaatan emosi untuk berpikir; 3) Pemahaman emosi; dan 4) Pengelolaan emosi.

Model ini menempatkan kompetensi emosional sebagai kemampuan kognitif-emosional yang dapat diukur secara objektif.

Bar-On (2006: 14) menjelaskan bahwa:

“*Emotional Social Intelligence* (ESI) mengintegrasikan aspek emosional dan sosial dalam lima area utama: intrapersonal skills, interpersonal skills, stress management, adaptability, dan general mood. Kompetensi ini memengaruhi kesejahteraan psikologis dan efektivitas kerja”.

Menurut Bar-On, kompetensi emosional meliputi lima area besar: 1) *Intrapersonal skills* (kesadaran diri, asertivitas); 2) *Interpersonal skills* (empati, tanggung jawab sosial); 3) *Stress management*; 4) *Adaptability*; dan 5) *General mood*. Model Bar-On menekankan bahwa kompetensi emosional berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan psikologis dan efektivitas kerja. (Bar-On, 2006)

Boyatzis, Goleman, dan Rhee (2000: 343-362) menyatakan bahwa

“kompetensi emosional mencerminkan kapabilitas yang memungkinkan seseorang menunjukkan kinerja efektif di tempat kerja dan menjadi bagian penting dari kompetensi kepemimpinan” (*Clustering competence in emotional intelligence, “Capabilities that enable a person to demonstrate effective performance.”*)

Ia membagi kompetensi emosional ke dalam dua kelompok utama: 1) *Personal competencies* (kesadaran diri, pengelolaan diri); dan 2) *Social competencies* (empati, manajemen hubungan). Boyatzis menegaskan bahwa kompetensi emosional berperan penting dalam kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan kajian terhadap pemikiran Goleman, Mayer dan Salovey, Bar-On, Boyatzis, serta Jennings dan Greenberg, dapat disimpulkan bahwa kompetensi emosional merupakan kemampuan multidimensional yang berperan penting dalam keberhasilan individu, khususnya dalam konteks kepemimpinan dan pendidikan.

Para tokoh sepakat bahwa kompetensi emosional mencakup kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri, serta kemampuan memahami dan merespons emosi orang lain secara tepat. Goleman dan Boyatzis

menekankan bahwa kompetensi emosional bersifat dapat dipelajari dan dikembangkan, serta menjadi faktor kunci dalam kinerja dan efektivitas kepemimpinan. Mayer dan Salovey memandang kompetensi emosional sebagai kemampuan kognitif-emosional yang memungkinkan individu memproses informasi emosional secara rasional. Sementara itu, Bar-On memperluas konsep ini dengan memasukkan aspek adaptasi, pengelolaan stres, dan kesejahteraan psikologis. Dalam konteks pendidikan, Jennings dan Greenberg menegaskan bahwa kompetensi emosional berkontribusi terhadap iklim organisasi yang positif dan hubungan interpersonal yang sehat.

Dengan demikian, kompetensi emosional dapat dipahami sebagai kemampuan yang terintegrasi antara aspek intrapersonal dan interpersonal yang memungkinkan individu bertindak secara efektif, adaptif, dan etis dalam berbagai situasi sosial dan profesional. Kompetensi ini menjadi landasan penting bagi terciptanya kepemimpinan yang humanis, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam organisasi pendidikan.

3. Kompetensi Emosional dalam Konteks Pendidikan

Dalam bidang pendidikan, kompetensi emosional dipandang sebagai salah satu prasyarat utama keberhasilan pendidik dan pemimpin sekolah. Kompetensi emosional mencakup kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain secara efektif dalam berbagai situasi kerja. Bagi pemimpin pendidikan, khususnya kepala sekolah, kompetensi emosional berperan penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam kajian mengenai kompetensi sosial emosional, penting untuk

memahami landasan konsep yang dikembangkan dalam literatur pendidikan dan psikologi modern. Kompetensi sosial emosional bukan hanya kemampuan untuk berinteraksi secara sosial, tetapi juga mencakup kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain dalam berbagai situasi sosial. Literatur terbaru menekankan bahwa pengukuran dan pengembangan kompetensi tersebut memerlukan pendekatan yang terstruktur agar dapat diintegrasikan dalam sistem pendidikan secara efektif. Hal ini menjadi relevan dalam konteks penelitian yang menelaah peran kompetensi sosial emosional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Menurut Burrus, Rikoon, & Brenneman (2022), pengukuran kompetensi sosial dan emosional memerlukan pendekatan yang prinsipil untuk mengembangkan dan menggunakan instrumen yang menangkap kompleksitas keterampilan tersebut serta faktor kontekstualnya. Mereka juga menekankan bahwa semakin luas program pembelajaran kompetensi sosial-emosional diterapkan di lingkungan pendidikan, semakin penting pula ketersediaan asesmen yang andal dan valid untuk memahami dampaknya terhadap sikap, perilaku, dan prestasi akademik peserta.

Burrus, J., Rikoon, S. H., & Brenneman, M. W. (Eds.) — *Assessing Competencies for Social and Emotional Learning: Conceptualization, Development, and Applications* (Routledge, 2022):

“Assessing competencies for social and emotional learning requires a principled approach to the development and use of measures that capture the complexity of social and emotional skills and their contextual factors.”

“As programs designed to teach social and emotional competencies expand in educational settings, reliable and valid assessments are essential for understanding their influence on individuals’ attitudes, behaviors, and academic performance.”

Kutipan di atas menggarisbawahi bahwa kompetensi sosial emosional bukan sekadar keterampilan personal yang diamati secara subjektif, melainkan melibatkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk menilai dinamika sosial secara akurat. Buku ini menekankan pentingnya pengembangan instrumen asesmen yang sahih dan reliabel untuk menilai kompetensi tersebut, sehingga dapat dipergunakan dalam konteks pendidikan untuk mengoptimalisasi proses belajar-mengajar serta hasilnya.

Hal ini berarti kompetensi sosial emosional kepala sekolah tidak hanya dipahami sebagai perilaku interpersonal sehari-hari, tetapi juga sebagai kemampuan yang dapat dianalisis secara sistematis untuk melihat bagaimana kepala sekolah mampu menciptakan iklim sekolah yang mendukung kinerja guru.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009): 491–525.

“The prosocial classroom model highlights that teachers’ social and emotional competence and well-being are critical for fostering supportive teacher–student relationships, effective classroom management, and successful implementation of social and emotional learning, thereby creating a classroom climate that is more conducive to learning and positive student outcomes.”

Kompetensi sosial dan emosional serta kesejahteraan guru sangat penting untuk membangun hubungan guru-murid yang suportif, mengelola kelas secara efektif, dan melaksanakan program pembelajaran sosial-emosional dengan baik. Faktor-faktor ini bersama-sama membantu menciptakan iklim kelas yang mendukung proses belajar dan berkontribusi pada hasil positif bagi siswa.

Kompetensi emosional pendidik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim sekolah, kualitas interaksi antara guru dan siswa, serta kesejahteraan psikologis seluruh warga sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi emosional yang

baik mampu menciptakan iklim sekolah yang positif, aman, dan suportif, sehingga guru dan siswa merasa nyaman secara emosional dalam menjalankan aktivitas pembelajaran. Iklim sekolah yang sehat ini menjadi fondasi bagi terjalinnya hubungan interpersonal yang harmonis dan produktif di lingkungan sekolah.

Selain itu, kompetensi emosional memengaruhi kualitas interaksi guru dan siswa. Pemimpin sekolah yang mampu mengelola emosinya dengan baik dan menunjukkan empati terhadap guru akan mendorong terciptanya pola interaksi yang positif, yang pada gilirannya memengaruhi cara guru berinteraksi dengan siswa. Interaksi yang dilandasi empati, kesabaran, dan komunikasi yang efektif berkontribusi pada peningkatan keterlibatan siswa, pengelolaan kelas yang lebih baik, serta peningkatan hasil belajar.

Lebih lanjut, kompetensi emosional juga berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis warga sekolah, termasuk guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang memiliki kesadaran emosional tinggi mampu mengenali tanda-tanda stres, kelelahan, atau konflik emosional yang dialami oleh guru, sehingga dapat memberikan dukungan yang tepat. Kesejahteraan psikologis yang terjaga akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen guru terhadap profesinya.

Dalam praktik kepemimpinan, kompetensi emosional membantu pemimpin pendidikan dalam mengelola konflik secara konstruktif, baik konflik antar guru maupun konflik antara guru dan pihak manajemen. Dengan pengendalian emosi yang baik dan kemampuan memahami perspektif orang lain, kepala sekolah dapat menyelesaikan konflik tanpa memperburuk hubungan kerja. Selain itu, kompetensi emosional memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan secara bijaksana, karena keputusan yang diambil tidak hanya mempertimbangkan aspek rasional dan

administratif, tetapi juga dampak emosional terhadap individu dan organisasi sekolah.

Lebih jauh lagi, kompetensi emosional berperan dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan kolaboratif di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang empatik dan memiliki keterampilan sosial yang baik mampu membangun kepercayaan, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong partisipasi aktif guru dalam berbagai program sekolah. Hubungan yang dilandasi saling menghargai dan komunikasi terbuka ini menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja guru dan efektivitas pembelajaran secara keseluruhan.

Dengan demikian, kompetensi emosional tidak hanya berfungsi sebagai kemampuan personal, tetapi juga sebagai fondasi kepemimpinan pendidikan yang efektif. Penguatan kompetensi emosional kepala sekolah dan pendidik menjadi langkah strategis dalam menciptakan iklim sekolah yang positif, meningkatkan kesejahteraan warga sekolah, serta mendorong tercapainya tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

4. Relevansi Kompetensi Emosional bagi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berbagai kajian dalam bidang kepemimpinan dan manajemen pendidikan menunjukkan bahwa kompetensi emosional merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Kompetensi emosional mencakup kemampuan pemimpin untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain secara tepat dalam konteks organisasi. Dalam lingkungan pendidikan yang kompleks dan sarat dengan interaksi interpersonal, kompetensi emosional menjadi fondasi penting bagi kepala sekolah dalam menjalankan peran kepemimpinannya secara efektif.

Pertama, kompetensi emosional terbukti meningkatkan kualitas

kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu menunjukkan sikap empatik, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan anggota organisasi. Kemampuan ini memungkinkan kepala sekolah untuk membangun kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan administratif, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan kesejahteraan warga sekolah.

Kedua, kompetensi emosional berperan dalam menciptakan iklim organisasi yang positif. Kepala sekolah yang mampu mengelola emosi secara baik akan menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan suportif. Iklim organisasi yang positif ini mendorong keterbukaan, rasa saling menghargai, dan keterlibatan aktif guru dalam berbagai program sekolah. Sebaliknya, lemahnya kompetensi emosional pemimpin sering kali berujung pada munculnya ketegangan, konflik laten, dan menurunnya motivasi kerja guru.

Ketiga, kompetensi emosional menguatkan kepercayaan dan kerja sama antarwarga sekolah. Kepercayaan (trust) merupakan elemen fundamental dalam organisasi pendidikan yang efektif. Kepala sekolah dengan kompetensi emosional yang baik mampu membangun hubungan interpersonal yang dilandasi kejujuran, konsistensi, dan empati, sehingga guru merasa dihargai dan dipercaya. Kondisi ini mendorong terbentuknya kerja sama yang solid dan kolaboratif dalam melaksanakan tugas pendidikan.

Keempat, kompetensi emosional mendukung pengambilan keputusan yang etis dan bijaksana. Pemimpin yang memiliki kesadaran emosional tinggi tidak hanya mempertimbangkan aspek rasional dan prosedural dalam mengambil keputusan, tetapi juga memperhatikan dampak emosional dan sosial dari keputusan tersebut. Dengan demikian, keputusan yang diambil cenderung lebih adil, manusiawi, dan

dapat diterima oleh warga sekolah.

Oleh karena itu, kompetensi emosional menjadi variabel penting dalam penelitian kepemimpinan dan manajemen pendidikan, karena berpengaruh langsung terhadap efektivitas kepemimpinan, iklim organisasi, serta kinerja guru. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan modern, seperti kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) dan kepemimpinan terdistribusi (*distributed leadership*), yang menekankan bahwa pemimpin pendidikan tidak hanya berperan sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai penggerak psikologis yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan interpersonal yang positif.

Dalam konteks tersebut, kompetensi sosial-emosional menjadi aspek yang krusial. Kepala sekolah dengan tingkat kecerdasan emosional (Emotional Intelligence/EI) yang tinggi akan mampu membangun kepercayaan antara guru dan pimpinan, mengelola konflik secara bijaksana, serta menciptakan suasana emosional yang positif di lingkungan sekolah. Selain itu, kepala sekolah dengan EI tinggi mampu mendorong motivasi intrinsik guru, menjaga stabilitas organisasi dalam situasi penuh tekanan, serta memfasilitasi kolaborasi guru dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.

Sebaliknya, kepala sekolah dengan tingkat EI yang rendah cenderung membentuk iklim sekolah yang tidak kondusif, ditandai dengan komunikasi yang kurang efektif, meningkatnya ketegangan emosional, serta minimnya dukungan psikologis bagi guru. Kondisi ini dapat berdampak negatif terhadap motivasi, profesionalisme, dan kinerja guru, serta menghambat pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Dengan demikian, kompetensi emosional merupakan elemen esensial dalam kepemimpinan pendidikan modern. Penguatan kompetensi emosional kepala sekolah menjadi strategi penting dalam membangun kepemimpinan yang efektif, beretika, dan berkelanjutan, serta dalam menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja guru.

2.3.1 Kompetensi Sosial Emosional

1. Definisi dan Latar Belakang KSE/SEL

Kompetensi Sosial dan Emosional (KSE), dalam literatur internasional sering disebut sebagai *Social and Emotional Learning* (SEL), merupakan proses pembelajaran yang membantu individu baik siswa maupun pendidik mengembangkan keterampilan untuk mengenali dan mengelola emosi, membangun hubungan positif, mengambil keputusan bertanggung jawab, serta mencapai tujuan kehidupan secara efektif. Konsep SEL pertama kali dipopulerkan sebagai kerangka pendidikan oleh *Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning* (CASEL), sebuah organisasi nirlaba yang didirikan pada 1994 untuk memformalkan pendekatan pembelajaran sosial-emosional di lingkungan sekolah. CASEL mengembangkan definisi dan kerangka SEL yang sampai kini digunakan secara luas di dunia pendidikan sebagai standar implementasi keterampilan sosial emosional.

Menurut CASEL, SEL adalah proses terstruktur di mana individu memperoleh dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk:

1. memahami dan mengelola emosi,
2. menetapkan serta mencapai tujuan,
3. merasakan dan menunjukkan empati terhadap orang lain,

4. membangun dan mempertahankan hubungan yang positif dan saling mendukung, serta
5. membuat keputusan yang bertanggung jawab dan peduli terhadap diri sendiri maupun orang lain.

2. Kerangka Kunci CASEL – Lima Kompetensi Inti

CASEL (pertengahan 1990-an hingga kini) merumuskan 5 kompetensi inti SEL yang menjadi landasan pengembangan KSE dalam pendidikan:

1. Kesadaran Diri (*Self-Awareness*).

Kemampuan mengenali emosi, nilai, serta kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta memahami bagaimana hal-hal tersebut memengaruhi perilaku dan pembelajaran.

2. Manajemen Diri (*Self-Management*)

Kemampuan mengatur emosi, stres, dan impuls, menetapkan tujuan yang realistis, serta menjaga fokus dan motivasi dalam berbagai situasi.

3. Kesadaran Sosial (*Social Awareness*)

Kemampuan memahami perasaan dan perspektif orang lain, menghargai keragaman budaya serta menunjukkan empati terhadap kebutuhan dan tantangan orang lain.

4. Keterampilan Berelasi (*Relationship Skills*)

Kecakapan membangun serta memelihara hubungan yang sehat melalui komunikasi efektif, kolaborasi, negosiasi konflik, serta kerja sama dalam konteks sosial yang beragam.

5. Pengambilan Keputusan Bertanggung Jawab (*Responsible*

Decision-Making).

Kemampuan membuat keputusan yang etis dan rasional dengan mempertimbangkan konsekuensi bagi diri sendiri dan orang lain.

3. Teori Emosi dan Pilar Psikologis KSE

Landasan teoretis KSE selain CASEL juga berasal dari konsep kecerdasan emosional (EQ) yang diperkenalkan oleh Salovey & Mayer (1990) dan dipopulerkan oleh Daniel Goleman (1995). Salovey & Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memantau dan mengelola emosi diri dan orang lain serta menggunakan informasi emosional untuk membimbing pemikiran dan tindakan. Daniel Goleman kemudian mengembangkan model EQ yang menekankan pentingnya pengenalan emosi, pengendalian emosi, motivasi diri, empati, dan keterampilan relasional sebagai bagian dari kecerdasan manusia yang berpengaruh terhadap keberhasilan hidup. Konsep ini menjadi dasar kuat bagi CASEL dalam mengembangkan kerangka SEL di pendidikan.

Teori-teori ini menegaskan bahwa emosi dan sosial bukan sekadar fenomena psikologis individual, tetapi berperan penting dalam interaksi sosial, pembelajaran, serta kompetensi hidup di abad ke-21.

4. Signifikansi Implementasi KSE/SEL di Pendidikan

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan SEL berdampak positif tidak hanya pada aspek sosial-emosional tetapi juga terhadap prestasi akademik dan iklim sekolah. Meta-analisis terhadap program SEL di sekolah mengungkap bahwa SEL membantu siswa meningkatkan nilai akademik, keterlibatan sekolah, serta mengurangi perilaku bermasalah. Efek positif ini terlihat ketika pembelajaran SEL diintegrasikan secara sistemik dalam budaya sekolah, kurikulum dan hubungan antar

warga sekolah.

Secara keseluruhan, KSE atau SEL merupakan fondasi penting dalam pendidikan modern yang menekankan perkembangan holistik peserta didik dan pendidik. Kerangka CASEL dengan lima kompetensi inti dipadukan dengan teori kecerdasan emosional Salovey-Mayer dan Goleman, memberikan landasan teoritik yang kuat untuk implementasi pendidikan sosial emosional di sekolah. Melalui pengembangan KSE, lingkungan pendidikan tidak hanya menumbuhkan kecerdasan kognitif, tetapi juga keterampilan emosional dan sosial yang mendukung kesejahteraan individu dan keberhasilan dalam kehidupan pribadi maupun sosial.

2.3.2 Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan salah satu indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Dalam konteks pendidikan modern, kinerja guru tidak lagi dipahami semata-mata sebagai kemampuan mengajar di kelas, melainkan sebagai representasi profesionalitas guru dalam menjalankan seluruh tugas dan tanggung jawabnya secara berkelanjutan. Kinerja guru mencerminkan kualitas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, evaluasi hasil belajar, serta keterlibatan guru dalam pengembangan diri dan organisasi sekolah.

Menurut Siskawati, Hendra, dan Habibi (2025: 782), kinerja guru merupakan:

hasil pelaksanaan tanggung jawab profesional yang dipengaruhi oleh komunikasi organisasi, budaya sekolah, kemampuan digital, serta kecerdasan emosional, dan hal ini berdampak pada efektivitas pengajaran dan hasil belajar siswa.

Habibi et al. (2025) mendefinisikan kinerja guru sebagai:

manifestasi dari pelaksanaan tugas profesional guru yang mencakup kemampuan pedagogik, penguasaan materi, pengelolaan kelas, serta interaksi edukatif yang berdampak langsung pada perkembangan akademik dan non-akademik peserta didik. Kinerja guru tidak hanya diukur dari aktivitas administratif, tetapi juga dari kualitas proses pembelajaran yang mampu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja guru bersifat multidimensional dan berkaitan erat dengan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Ratnawati et al. (2025: 289) menekankan bahwa kinerja guru harus dilihat secara holistik, yaitu mencakup aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang terintegrasi dalam praktik pembelajaran.

Kinerja guru yang baik tercermin dari kemampuannya merancang pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, melaksanakan pembelajaran secara efektif, serta melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja guru tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus mempertimbangkan proses, hasil, dan dampak pembelajaran terhadap peserta didik.

Novita Irawati, Wiyono, & Romlah (2025: 17) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional guru dan kondisi lingkungan sekolah yang kondusif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru, khususnya dalam menciptakan suasana pembelajaran yang positif dan mendukung perkembangan sosial-emosional siswa, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas interaksi pembelajaran secara keseluruhan.

Selain itu, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kompetensi, motivasi kerja, pengalaman mengajar, dan komitmen profesional guru. Guru yang memiliki motivasi intrinsik tinggi dan komitmen terhadap profesinya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih

optimal dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kepemimpinan kepala sekolah, budaya dan iklim sekolah, sistem penilaian kinerja, serta dukungan pengembangan profesional berkelanjutan. Lingkungan sekolah yang suportif dan kepemimpinan yang efektif terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja guru secara signifikan (Rosida et al., 2025).

Sudarto dan Niron (2025: 140) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, budaya sekolah yang kuat, dan komitmen guru secara signifikan memengaruhi kinerja guru. Temuan ini menguatkan bahwa faktor eksternal seperti lingkungan kerja sekolah berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru secara profesional.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan konsep yang kompleks dan multidimensional, mencakup kemampuan profesional, kualitas proses pembelajaran, interaksi sosial, serta dampaknya terhadap hasil belajar siswa. Kinerja guru yang tinggi menjadi prasyarat utama terciptanya pembelajaran yang berkualitas dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kajian mengenai kinerja guru menjadi landasan penting dalam penelitian pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, dan pengembangan profesional guru. Kinerja guru merupakan gambaran pencapaian hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya mencakup output berupa hasil belajar siswa, tetapi juga mencerminkan seluruh proses pelaksanaan tugas profesionalnya, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, evaluasi, hingga profesionalisme dan motivasi guru dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, secara umum kinerja guru dapat dipahami sebagai hasil

kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif, yang mencerminkan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan keterampilan kerja guru dalam konteks pendidikan dan pembelajaran.

Menurut Barnawi dan Arifin (dalam Gusman, 2012: 14), kinerja guru diartikan sebagai:

“tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan dalam periode tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan. Definisi ini menekankan bahwa kinerja adalah konsep yang mencakup efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan peran profesional guru.”

Supardi (2013:54) mendefinisikan kinerja guru sebagai

”suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan adanya suatu perbuatan yang ditampilkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.”

Hal ini berarti bahwa kinerja guru bukan sekadar pelaksanaan aktivitas rutin, tetapi juga hasil yang mencerminkan pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan konsisten.

Selain itu, dalam penelitian pendidikan, kinerja guru sering dipahami sebagai perilaku dan ekspresi kerja individu dalam melaksanakan tanggung jawab profesionalnya. Dalam pandangan ini, kinerja guru meliputi kemampuan merencanakan, melaksanakan, menilai, dan menindaklanjuti pembelajaran sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Dari sudut pandang regulasi, konteks profesi dan kinerja guru di Indonesia diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas

utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan dasar dan menengah. Undang- Undang ini juga menegaskan bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional yang harus memenuhi standar kompetensi yang mencakup pedagogik, kepribadian, profesional, dan kompetensi sosial dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam kerangka Standar Nasional Pendidikan, kinerja guru juga dipengaruhi oleh pencapaian kompetensi profesional yang dituntut oleh sistem pendidikan nasional. Kompetensi ini meliputi penguasaan materi pembelajaran, pengelolaan kelas, penyusunan dan implementasi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), evaluasi hasil belajar, serta kemampuan reflektif untuk meningkatkan praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

Secara operasional, kinerja guru dapat dipandang sebagai hasil kerja nyata yang dihasilkan dari kombinasi input kompetensi, proses profesional, dan output hasil belajar. Hal ini sejalan dengan konsep performance dalam management, yaitu sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang melekat pada jabatan tersebut. Dengan demikian, kinerja guru bukan sekadar indikator output akademik, tetapi mencakup keseluruhan aspek profesional kehidupan kerja guru, termasuk perencanaan yang matang, pelaksanaan pembelajaran yang efektif, evaluasi yang bermanfaat, sikap profesional, dan motivasi kerja yang tinggi — semua itu terintegrasi dalam satu kesatuan perilaku profesional yang sesuai dengan standar nasional pendidikan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.

2. Dimensi Kinerja Guru

Menurut beberapa penelitian dan jurnal pendidikan, kinerja guru dapat diuraikan melalui beberapa dimensi:

a. Perencanaan Pembelajaran.

Perencanaan pembelajaran merupakan kegiatan awal yang menyangkut penyusunan RPP, tujuan pembelajaran, pemilihan materi dan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Guru yang berkinerja baik akan merencanakan pembelajaran secara sistematis dan realistis sehingga proses belajar-mengajar berjalan efektif. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja guru yang berfokus pada perencanaan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran mencakup cara guru menyampaikan materi, mengelola kelas, serta mendorong keterlibatan siswa secara aktif. Pelaksanaan yang baik akan menciptakan pembelajaran yang kondusif dan interaktif. Berbagai penelitian menegaskan bahwa interaksi pedagogik antara guru dan siswa merupakan salah satu indikator utama kinerja guru yang efektif.

c. Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran adalah proses penilaian hasil belajar siswa yang dilakukan oleh guru melalui instrumen yang valid dan reliabel. Hasil evaluasi digunakan untuk menentukan strategi perbaikan pembelajaran di masa mendatang. Evaluasi yang komprehensif bisa digunakan sebagai alat ukur utama kinerja guru dalam menilai capaian tujuan pembelajaran.

d. Profesionalisme Guru

Profesionalisme berkaitan dengan penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Guru yang profesional akan terus mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan, workshop, dan kegiatan kolaboratif lainnya. Penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan output pembelajaran.

e. Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru dengan motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, termasuk dalam keterlibatan dalam kegiatan pembelajaran dan pengembangan profesional. Penelitian kuantitatif menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

f. Iklim Organisasi Sekolah dan Supervisi Akademik

Kinerja guru tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal personal, tetapi juga oleh lingkungan kerja, termasuk dukungan kepala sekolah dan iklim organisasi yang kondusif. Iklim sekolah yang mendukung profesionalisme dan kerja sama tim akan meningkatkan kinerja secara signifikan.

3. Indikator Operasional Kinerja Guru

Berdasarkan kajian para ahli dan regulasi pendidikan di Indonesia, Mulyono, Komariyah, & Mulawarman (2023: 183), kinerja guru dapat dioperasionalkan ke dalam beberapa dimensi utama sebagai berikut:

a. Perencanaan Pembelajaran

Guru mampu merancang pembelajaran secara sistematis dan kontekstual sesuai kurikulum yang berlaku. Indikator:

- 1) Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar sesuai Kurikulum Merdeka;
- 2) Menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas dan terukur;
- 3) Memilih metode, media, dan sumber belajar yang relevan;
- 4) Menyusun perangkat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran;

b. Pelaksanaan Pembelajaran

Guru melaksanakan pembelajaran secara efektif, interaktif, dan berpusat pada peserta didik. Indikator:

- 1) Mengelola kelas secara kondusif;
- 2) Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi dan inovatif;
- 3) Mendorong partisipasi aktif siswa;
- 4) Mengelola waktu pembelajaran secara efektif.

c. Evaluasi dan Penilaian Pembelajaran

Guru melaksanakan penilaian secara berkelanjutan dan objektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Indikator:

- 1) Melaksanakan penilaian formatif dan sumatif;
- 2) Memberikan umpan balik kepada siswa;
- 3) Menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan pembelajaran;
- 4) Mendokumentasikan hasil penilaian secara sistematis.

d. Profesionalisme Guru

Guru menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator:

- 1) Mematuhi kode etik guru;
- 2) Mengembangkan kompetensi melalui pelatihan atau pengembangan diri;
- 3) Menunjukkan tanggung jawab dan komitmen kerja;
- 4) Bekerja sama dengan rekan sejawat dan pimpinan sekolah

e. Motivasi dan Etos Kerja

Guru memiliki dorongan internal untuk melaksanakan tugas secara optimal. Indikator:

- 1) Disiplin dan tepat waktu dalam mengajar;
- 2) Antusias dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas;
- 3) Memiliki inisiatif dalam pengembangan pembelajaran;
- 4) Menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan siswa.

f. Fungsi dan Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru bertujuan untuk: 1) mengukur sejauh mana kualitas tugas dan fungsi guru dalam pendidikan; 2) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam praktik pembelajaran; dan 3) menjadi dasar pemberian umpan balik, pembinaan, serta pengembangan sumber daya manusia di sekolah. Berbagai penelitian menekankan pentingnya evaluasi kinerja guru sebagai alat utama dalam peningkatan profesionalisme secara berkelanjutan.

4. Implikasi Kinerja Guru pada Kualitas Pembelajaran dan Prestasi Siswa

Kinerja guru yang optimal berimplikasi pada hasil belajar siswa. Penelitian di berbagai sekolah menunjukkan bahwa guru yang unggul dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta memiliki motivasi dan profesionalisme yang tinggi akan mampu meningkatkan prestasi siswa sekaligus kualitas pendidikan. Sebagai contoh, implementasi kebijakan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap pencapaian prestasi siswa melalui perbaikan proses pembelajaran di kelas.

5. Sintesis Teoretis

Dari berbagai kajian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan konsep multidimensional yang melibatkan kombinasi kemampuan instruksional, profesionalisme, motivasi kerja, perencanaan, implementasi pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Indikator-indikator ini saling terkait dan berdampak langsung terhadap mutu pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan secara umum.

2.3.3 Hubungan Teoretis Antarvariabel (Triangulasi): Kompetensi Sosial Kepala Sekolah, Kompetensi Emosional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

1. Kompetensi Sosial Kepala Sekolah

Kompetensi sosial kepala sekolah merujuk pada kemampuan untuk berinteraksi secara efektif, membangun hubungan yang sehat dengan guru, siswa, orang tua, serta pemangku kepentingan pendidikan lainnya. Kompetensi ini mencakup kemampuan komunikasi interpersonal, empati, keterampilan sosial, dan pengelolaan konflik dalam konteks sekolah. Kepala sekolah dengan kompetensi sosial tinggi mampu menciptakan iklim sekolah yang positif, memperkuat kerja sama warga

sekolah, dan mendorong partisipasi aktif seluruh pihak dalam proses pendidikan.

Beberapa penelitian menegaskan bahwa kompetensi sosial kepala sekolah memiliki pengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja dan kinerja guru. Sebagai contoh, penelitian kuantitatif menemukan bahwa kompetensi sosial kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja guru di sekolah menengah di Bogor, yang berdampak pada kenyamanan kerja dan produktivitas guru.

Secara operasional, kompetensi sosial kepala sekolah termasuk kemampuan membangun hubungan interpersonal yang kuat, berkomunikasi dengan jelas, serta memahami dan merespons kebutuhan guru dan siswa secara empatik — semua ini merupakan faktor penting yang meningkatkan keterlibatan guru dalam tugas profesional mereka.

2. Kompetensi Emosional Kepala Sekolah

Kompetensi emosional atau kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) merujuk pada kapasitas seseorang mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi sendiri maupun orang lain secara efektif dalam konteks sosial dan profesional. Konsep ini secara luas dipopulerkan oleh Daniel Goleman (1995) yang menekankan bahwa kecerdasan emosional sangat penting dalam kepemimpinan yang efektif dan berdampak pada kinerja organisasi.

Dalam konteks pendidikan, kecerdasan emosional kepala sekolah meliputi kemampuan: 1) *self-awareness* (kesadaran diri); 2) *self-regulation* (pengelolaan emosi); 3) *social awareness* (kepekaan sosial); 4) *relationship management* (manajemen hubungan) dalam interaksi profesional. .

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi mampu menciptakan suasana kerja yang

mendukung pengembangan profesional guru, meningkatkan motivasi, serta mengurangi konflik dan stres kerja, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja guru.

Salah satu studi kuantitatif terbaru di Indonesia membuktikan bahwa kecerdasan emosional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di sekolah menengah — artinya semakin tinggi kecerdasan emosional kepala sekolah, semakin baik pula kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

3. Hubungan Kompetensi Sosial Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan hasil kinerja profesional guru dalam menjalankan tugas pokoknya, termasuk perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian, serta kontribusi terhadap tujuan pendidikan di sekolah. Kompetensi sosial kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi sekolah yang kondusif bagi guru dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Keberhasilan kompetensi sosial kepala sekolah dalam mengelola hubungan interpersonal berdampak pada: 1) terciptanya rasa nyaman dan aman di lingkungan kerja; 2) meningkatnya kolaborasi antar guru; dan 3) terbentuknya dukungan sosial yang mendorong produktivitas guru.

Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sosial kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja guru maupun kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu guru.

4. Hubungan Kompetensi Emosional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Kecerdasan emosional kepala sekolah berkontribusi secara langsung terhadap lingkungan sosial emosional sekolah yang dapat memengaruhi kinerja guru.

Pemimpin dengan kemampuan emosional yang kuat cenderung mampu: 1) memahami kebutuhan emosional guru; 2) merespons tekanan kerja secara efektif; serta 3) memperkuat motivasi internal guru.

Dalam satu studi yang diterapkan di sekolah menengah di Jambi, ditemukan bahwa kecerdasan emosional kepala sekolah memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru — terbukti melalui analisis statistik yang menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berkontribusi nyata dalam model penjelasan kinerja guru.

Selain itu, penelitian internasional juga mendukung temuan ini: studi di Taiwan menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan emotional intelligence yang tinggi dapat meningkatkan perilaku organisasi guru (*organizational citizenship behavior*), suatu indikator penting dalam kinerja profesional yang melebihi tugas formal di sekolah.

5. Peran Kompetensi Sosial Emosional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Secara teoretis, kompetensi sosial emosional kepala sekolah berperan sebagai penggerak psikologis dan sosial bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kepala sekolah yang mampu menunjukkan empati, menghargai perbedaan, dan mengelola emosi secara bijaksana dapat meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan komitmen guru terhadap tugasnya. Hal ini sejalan dengan pandangan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan humanistik yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dan kesejahteraan emosional dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Kompetensi sosial emosional kepala sekolah juga berperan dalam

membangun iklim sekolah yang positif. Iklim sekolah yang ditandai dengan keterbukaan komunikasi, saling menghargai, dan dukungan emosional terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja guru, mengurangi stres kerja, serta mendorong guru untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, kompetensi sosial-emosional kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai keterampilan personal, tetapi juga sebagai strategi kepemimpinan yang berdampak pada kualitas kinerja guru.

6. Sintesis Teoretis dan Implikasi Penelitian

Dari kajian di atas, lintasan hubungan antara variabel-variabel ini dapat dirangkum sebagai berikut:

- 1) Kompetensi sosial kepala sekolah membangun iklim hubungan profesional yang sehat sehingga guru merasa didukung, dihargai, dan mampu bekerja secara optimal; hal ini berdampak positif pada kinerja guru.
- 2) Kecerdasan emosional kepala sekolah memperkuat kepemimpinan yang adaptif dan responsif secara emosional, sehingga guru menerima dukungan psikologis yang memengaruhi motivasi dan efektivitas kerja mereka.
- 3) Sinergi antara kompetensi sosial dan emosional kepala sekolah menciptakan kepemimpinan yang holistik tidak hanya fokus pada administrasi, tetapi juga pada kebutuhan interpersonal dan psikologis guru yang secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah.
- 4) Kinerja guru tercermin dalam peningkatan kualitas perencanaan,

pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta tanggung jawab profesional lainnya, yang berkembang secara berkelanjutan sebagai hasil dari kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki kompetensi sosial dan emosional yang kuat.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel Penelitian Terdahulu tentang Kompetensi Kepala Sekolah dan Kinerja Guru.

Tabel 2.1
Tabel Penelitian terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1	Hidayat, R., Suryadi, & Wibowo (2021)	Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	Kinerja Guru	Kuantitatif	Kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu pembelajaran
2	Khairunnisa et al. (o 2025)	The Influence of School Principal Leadership, Emotional Intelligence, and Teacher Well-being on Teacher Performance	Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah, Kinerja Guru	Kuantitatif	Kecerdasan emosional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
3	Hasnita & Santos (2023)	Persepsi Guru terhadap Kompetensi Sosial Kepala Sekolah	Kompetensi Sosial Kepala Sekolah	Kuantitatif	Kompetensi sosial kepala sekolah meningkatkan kualitas hubungan kerja guru
4	Iqmalia, Istiqomah, & Hartono (2025)	Kinerja Guru Ditinjau dari Profesionalisme, Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi	Iklim Organisasi, Kinerja Guru	Kuantitatif	Iklim kerja yang kondusif meningkatkan kinerja guru

5	Goleman (1998)	Working with Emotional Intelligence	Kecerdasan Emosional, Kinerja	Teoretis	Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu meningkatkan kinerja organisasi
6	Chen & Guo (2024)	Principal Emotional Intelligence and Teacher Organizational Behavior	Emotional Intelligence, Teacher Performance	Kuantitatif	Kecerdasan emosional kepala sekolah berpengaruh pada kinerja dan OCB guru

2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

2.5.1 Deskripsi Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah, khususnya kompetensi sosial dan kompetensi emosional.

Kompetensi sosial kepala sekolah berperan dalam membangun hubungan interpersonal, komunikasi efektif, dan iklim kerja yang kondusif, sehingga guru merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugas profesionalnya. Kompetensi emosional kepala sekolah berfungsi dalam mengelola emosi diri dan orang lain, memberikan dukungan psikologis, serta menciptakan kepemimpinan yang empatik dan adaptif, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

Kedua kompetensi tersebut secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja guru yang tercermin dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, profesionalisme, dan motivasi kerja guru.

Kinerja guru merupakan salah satu indikator utama keberhasilan

penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki kinerja baik akan mampu melaksanakan proses pembelajaran secara efektif, profesional, dan berkelanjutan. Namun, kinerja guru tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor eksternal yang memiliki pengaruh signifikan adalah kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan modern, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator dan manajer, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu mengelola hubungan sosial dan emosional di lingkungan sekolah. Kompetensi sosial emosional kepala sekolah menjadi modal penting dalam menjalankan peran tersebut. Kompetensi ini mencakup kemampuan kepala sekolah dalam mengenali dan mengelola emosi diri, memahami emosi orang lain, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta mengambil keputusan secara bijaksana dan bertanggung jawab.

Kepala sekolah yang memiliki kompetensi sosial emosional yang baik cenderung mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, penuh kepercayaan, dan saling menghargai. Dalam kondisi tersebut, guru merasa aman secara emosional, dihargai secara profesional, serta termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan optimal. Dukungan emosional, komunikasi yang terbuka, serta sikap empatik kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, komitmen profesional, dan kedisiplinan guru.

Sebaliknya, rendahnya kompetensi sosial emosional kepala sekolah dapat memunculkan berbagai permasalahan di sekolah, seperti konflik interpersonal, komunikasi yang kurang efektif, menurunnya motivasi guru, dan terganggunya suasana kerja. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja guru,

baik dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, maupun dalam partisipasi kegiatan sekolah.

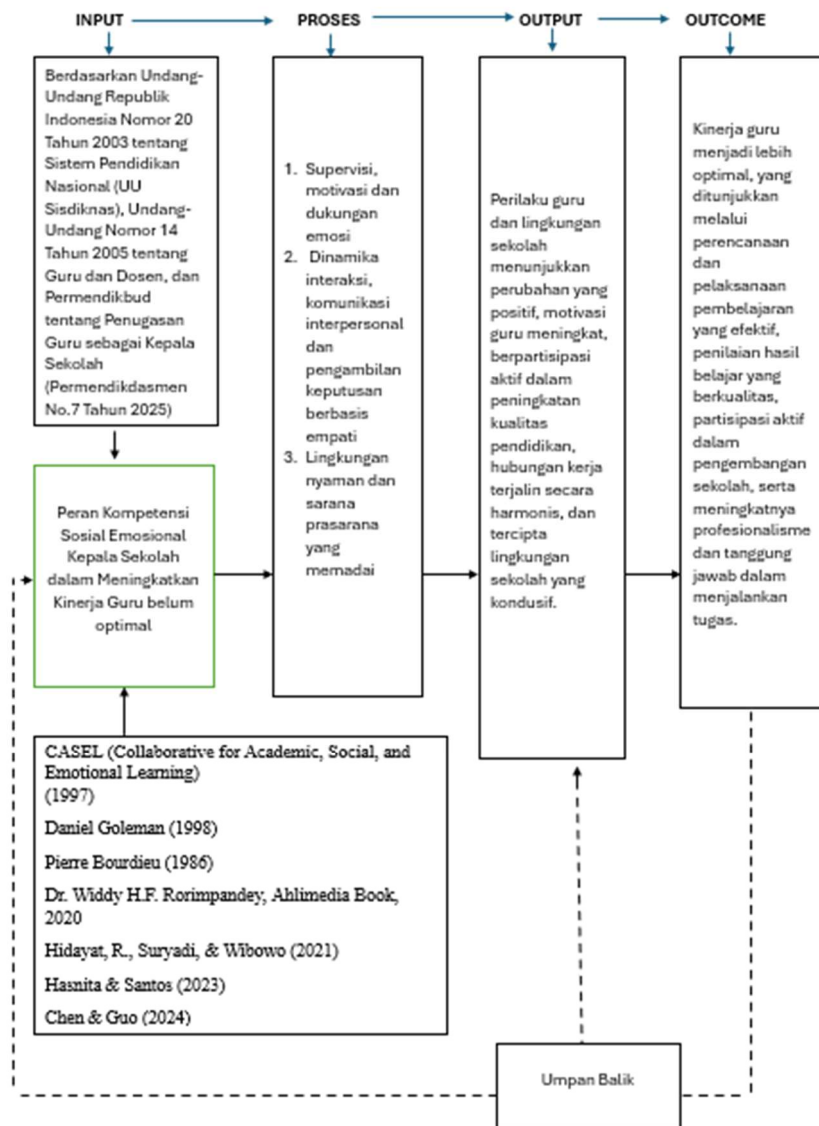
Berdasarkan perspektif teori kecerdasan emosional (Mayer & Salovey; Goleman) dan teori kepemimpinan pendidikan, kompetensi sosial emosional pemimpin berperan sebagai faktor kunci dalam memengaruhi perilaku dan kinerja bawahan. Dalam konteks sekolah dasar, kompetensi sosial emosional kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja guru melalui proses interaksi sosial, dukungan emosional, dan pembentukan iklim sekolah yang positif.

Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menempatkan kompetensi sosial emosional kepala sekolah sebagai fokus utama, yang dianalisis perannya dalam memengaruhi kinerja guru melalui dinamika hubungan interpersonal dan kondisi lingkungan kerja di sekolah. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam bagaimana kompetensi sosial emosional kepala sekolah diterapkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari serta bagaimana guru memaknai pengaruhnya terhadap kinerja mereka.

Kerangka berpikir ini menjadi landasan konseptual dalam merumuskan fokus penelitian, pertanyaan penelitian, serta strategi pengumpulan dan analisis data, sehingga penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh, kontekstual, dan bermakna mengenai peran kompetensi sosial emosional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari diagram berikut ini:

Gambar II.1

Bagan Kerangka Berfikir Peran KSE Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.



Berdasarkan gambar bagan di atas, dapat diketahui bahwa kerangka berpikir dalam penelitian ini dibangun berdasarkan premis bahwa peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui peran kompetensi sosial emosional kepala sekolah yang optimal. Berikut adalah penjelasan rinci dari setiap tahapan dalam diagram:

1) *Input*

Penelitian ini memfokuskan pada kompetensi sosial emosional kepala sekolah sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja guru.

Kompetensi ini mencakup kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, keterampilan relasi, kemampuan empati, serta komunikasi efektif. Semua aspek tersebut menjadi modal utama kepala sekolah dalam memimpin sekolah secara sosial dan emosional.

2) Proses

Kompetensi sosial emosional kepala sekolah diterapkan melalui interaksi dan proses kepemimpinan sehari-hari. Kepala sekolah memberikan supervisi, bimbingan, komunikasi interpersonal yang efektif, pengambilan keputusan berbasis empati, serta dukungan motivasi dan emosional kepada guru. Tahap ini merupakan inti dari penerapan kompetensi sosial emosional dalam praktik sekolah.

3) *Output*

Proses kepemimpinan yang berbasis kompetensi sosial emosional menghasilkan perubahan perilaku guru dan suasana sekolah, seperti meningkatnya motivasi kerja guru, terciptanya hubungan kerja harmonis, terbentuknya iklim sekolah yang positif, dan partisipasi aktif guru dalam kegiatan sekolah.

4) *Outcome*

Dampak akhir dari penerapan kompetensi sosial emosional kepala sekolah terlihat pada kinerja guru secara optimal. Guru mampu merencanakan dan melaksanakan pembelajaran secara efektif, melakukan evaluasi hasil belajar yang berkualitas, berpartisipasi aktif dalam pengembangan sekolah, serta menunjukkan profesionalisme dan tanggung jawab yang meningkat.

5) Umpan Balik (*Feedback Loop*)

Guru memberikan respon dan masukan terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah. Masukan ini memengaruhi kepala sekolah untuk menyesuaikan pendekatan, strategi komunikasi, dan dukungan emosional, sehingga tercipta siklus interaktif berkelanjutan. Umpan balik ini penting karena mencerminkan hubungan dua arah antara kepala sekolah dan guru, serta mendukung perbaikan kinerja guru secara berkesinambungan.