

**INTEGRASI KECERDASAN EMOSIONAL DALAM MANAJEMEN
PENINGKATAN KINERJA PENDIDIK PROFESIONAL**

Yanti Yulianti^{1✉}, Dede Ahmad Kurniadi²

Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon^{1,2}

deyanti411@gmail.com¹, ahmadsuwung@gmail.com²

Received: 2023-08-01; Accepted: 2023-08-10; Published: 2023-08-30

ABSTRACT

The background of this study departs from the gap between increasingly complex professional educator competency demands and performance management practices that have tended to overlook the emotional dimension. Human resource management in educational settings has not fully integrated emotional intelligence capacity as a strategic variable in efforts to improve educator performance quality. This study aims to explore in depth how emotional intelligence can be integrated into the professional educator performance management system, as well as identify patterns, strategies, and barriers that emerge in the integration process. The methodology employed is a qualitative approach with a phenomenological design, involving in-depth interviews, participatory observation, and documentary studies of twelve professional educators across three senior secondary education units in Cirebon City. Data analysis was conducted through thematic analysis techniques using the Miles, Huberman, and Saldana model. The findings reveal that emotional intelligence plays a significant role as a foundation in three aspects of performance management: setting realistic empathy-based goals, providing constructive feedback, and developing continuous professionalism. It was also found that educational unit leaders with high emotional intelligence are able to create a conducive school climate that directly encourages holistic improvement of educator performance. The study affirms that integrating emotional intelligence into performance management is not merely supplementary, but a core element that determines the effectiveness and sustainability of professional educator empowerment.

Keywords: Emotional Intelligence, Performance Management, Professional Educators, Educational Leadership, Professional Development.

Copyright ©2022, Author.

This is an open-access article under the CC BY-NC-SA 4.0



Pendahuluan

Dunia pendidikan pada era kontemporer dihadapkan pada tekanan transformasi yang berlapis-lapis, mulai dari akselerasi perubahan kurikulum, dinamika kebutuhan peserta didik yang semakin beragam, hingga tantangan adaptasi terhadap teknologi digital yang terus berkembang pesat. Di tengah kompleksitas tersebut, pendidik profesional menjadi garda terdepan yang keberhasilan kerjanya sangat menentukan kualitas lulusan dan reputasi institusi pendidikan secara keseluruhan. Namun demikian, upaya peningkatan kinerja pendidik yang dilakukan oleh banyak satuan pendidikan dan pemerintah masih dominan berorientasi pada aspek teknis-akademis, seperti penguasaan materi, kemampuan pedagogis formal, dan pemenuhan jam mengajar, tanpa memberikan perhatian proporsional terhadap aspek emosional yang sesungguhnya menjadi roh dari profesi mendidik itu sendiri. Kondisi ini menciptakan jurang yang nyata antara standar kompetensi yang ditetapkan secara birokratis dengan realitas psikologis yang dihadapi pendidik di lapangan setiap harinya (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2022).

Kecerdasan emosional, yang merujuk pada kapasitas individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi secara efektif baik pada diri sendiri maupun dalam relasi dengan orang lain, telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia global selama dua dekade terakhir (Mayer, Salovey, & Caruso, 2021). Penelitian-penelitian di berbagai negara secara konsisten menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkorelasi positif dengan kinerja kerja, kepuasan profesional, kemampuan kepemimpinan, ketahanan menghadapi tekanan, dan kualitas relasi interpersonal di tempat kerja (Brackett, 2021). Dalam konteks pendidikan khususnya, kapasitas emosional pendidik memiliki dampak yang jauh melampaui performa individual, karena berpengaruh langsung pada iklim kelas, motivasi belajar peserta didik, dan kualitas interaksi pedagogis yang terjadi setiap hari di ruang pembelajaran (Jennings & Greenberg, 2021).

Meskipun demikian, kajian mengenai bagaimana kecerdasan emosional secara operasional dapat diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja pendidik profesional masih terbilang terbatas, terutama dalam konteks Indonesia yang memiliki karakteristik budaya organisasi sekolah yang khas. Kebijakan manajemen pendidik di Indonesia yang tertuang dalam Undang-Undang Guru dan Dosen serta peraturan turunannya lebih banyak menekankan aspek sertifikasi, akreditasi, dan penilaian kinerja berbasis indikator kuantitatif, tanpa mengakomodasi dimensi emosional secara eksplisit (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2022). Akibatnya, instrumen penilaian kinerja pendidik yang ada saat ini cenderung menghasilkan gambaran yang parsial tentang kompetensi sejati pendidik, karena mengabaikan bagaimana seorang pendidik mampu mengelola emosi dalam situasi konflik kelas, membangun empati dengan peserta didik yang bermasalah, atau mempertahankan motivasi intrinsik di tengah beban administratif yang tinggi (Saifuddin, 2023).

Manajemen kinerja dalam pengertian kontemporer bukan sekadar proses evaluasi periodik yang menghasilkan skor atau pemeringkatan, melainkan sebuah sistem yang

berkelanjutan, dialogis, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas individu secara menyeluruh (Armstrong & Taylor, 2023). Dalam kerangka ini, hubungan antara manajer atau kepala sekolah dengan pendidik menjadi variabel yang sangat menentukan efektivitas seluruh proses manajemen kinerja. Kepala sekolah yang memiliki kecerdasan emosional tinggi akan mampu memberikan umpan balik yang tidak hanya akurat secara kognitif, tetapi juga diterima secara emosional oleh pendidik, sehingga umpan balik tersebut benar-benar mendorong perubahan perilaku yang positif dan berkelanjutan, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif (Leithwood, Sun, & McCullough, 2022).

Permasalahan yang ditemukan dalam studi pendahuluan yang peneliti lakukan di tiga satuan pendidikan menengah atas di Kota Cirebon pada semester genap tahun pelajaran 2023/2024 mengungkapkan sejumlah fenomena yang menarik. Pertama, terdapat kesenjangan yang mencolok antara hasil penilaian kinerja formal pendidik yang mayoritas menunjukkan nilai baik hingga sangat baik, dengan realitas lapangan di mana masih ditemukan ketidakefektifan proses pembelajaran, tingginya tingkat stres kerja pendidik, dan rendahnya inisiatif pendidik dalam mengembangkan inovasi pembelajaran. Kedua, kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum mengakui bahwa mereka lebih sering memfokuskan supervisi pada kelengkapan administrasi pembelajaran daripada pada kualitas interaksi emosional pendidik dengan peserta didik. Ketiga, para pendidik menyatakan bahwa proses penilaian kinerja yang ada tidak memberikan ruang yang cukup bagi mereka untuk mengekspresikan kesulitan emosional yang mereka hadapi dalam pekerjaan sehari-hari (observasi awal peneliti, 2024).

Fenomena tersebut sejalan dengan temuan riset internasional yang menunjukkan bahwa burnout atau kelelahan emosional merupakan salah satu penyebab utama penurunan kinerja dan tingginya angka pengunduran diri pendidik di berbagai negara (Jennings & Greenberg, 2021). Penelitian Brackett (2021) di Amerika Serikat menemukan bahwa pendidik yang tidak mendapatkan dukungan emosional yang memadai dari sistem manajemen sekolah cenderung mengalami penurunan kualitas pengajaran secara bertahap, meskipun mereka secara teknis memiliki kompetensi akademis yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa aspek emosional bukan sekadar faktor pendukung, melainkan variabel determinan yang menentukan apakah kompetensi teknis seorang pendidik dapat diaktualisasikan secara optimal dalam konteks pembelajaran nyata.

Bertolak dari latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dengan mengeksplorasi secara mendalam dan komprehensif bagaimana kecerdasan emosional dapat diintegrasikan secara sistematis ke dalam manajemen peningkatan kinerja pendidik profesional. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap kompleksitas fenomena sosial-emosional yang tidak dapat direduksi menjadi angka-angka statistik semata. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami makna, pengalaman subjektif, dan proses sosial yang melatarbelakangi praktik manajemen kinerja di satuan pendidikan dari perspektif para

pelaku utamanya, yaitu pendidik dan pimpinan sekolah itu sendiri (Creswell & Poth, 2022).

Secara teoritis, penelitian ini mengadopsi kerangka kecerdasan emosional dari Goleman, Boyatzis, dan McKee (2022) yang membagi kecerdasan emosional ke dalam empat domain utama: kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, dan manajemen relasi. Keempat domain ini kemudian diartikulasikan dalam konteks manajemen kinerja dengan merujuk pada model manajemen kinerja berbasis nilai dari Armstrong dan Taylor (2023) yang menekankan pentingnya dialog yang autentik, penetapan tujuan yang partisipatif, dan pengembangan kapasitas yang berkesinambungan. Sintesis kedua kerangka teoritis ini menghasilkan sebuah perspektif analisis yang kaya untuk memahami bagaimana kecerdasan emosional dapat beroperasi sebagai katalis transformatif dalam sistem manajemen kinerja pendidik.

Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat konteks transformasi pendidikan nasional yang tengah berlangsung melalui implementasi Kurikulum Merdeka dan kebijakan Merdeka Belajar yang menuntut kreativitas, kemandirian, dan sensitivitas emosional yang tinggi dari setiap pendidik. Pendidik yang kecerdasan emosionalnya tidak terkelola dengan baik tidak akan mampu menjadi fasilitator pembelajaran yang efektif dalam paradigma kurikulum yang berpusat pada peserta didik ini (Kemendikbudristek, 2023). Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan kecerdasan emosional menjadi sebuah keniscayaan strategis, bukan sekadar wacana akademis. Penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang substantif dan dapat diterjemahkan menjadi rekomendasi kebijakan yang konkret bagi pengelolaan pendidik profesional di tingkat satuan pendidikan maupun di tingkat kebijakan nasional.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi transendental yang dikembangkan oleh Moustakas (1994) dalam Creswell dan Poth (2022). Desain ini dipilih karena memberikan ruang yang memadai untuk mengeksplorasi esensi pengalaman hidup para subjek penelitian terkait fenomena integrasi kecerdasan emosional dalam manajemen kinerja pendidik. Penelitian dilakukan di tiga Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Cirebon, Jawa Barat, selama periode Januari hingga Juni 2022. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan variasi karakteristik sekolah, yaitu sekolah dengan akreditasi A unggul, sekolah sedang berkembang, dan sekolah di wilayah pinggiran kota.

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: pendidik profesional bersertifikat dengan pengalaman mengajar minimal lima tahun, kepala sekolah atau wakil kepala sekolah, dan koordinator pengembangan keprofesian berkelanjutan. Total partisipan berjumlah dua belas orang yang terdiri dari sembilan pendidik dan tiga pimpinan sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif terhadap kegiatan supervisi dan rapat dewan guru, serta studi dokumentasi terhadap dokumen program

pengembangan pendidik dan laporan penilaian kinerja. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking. Analisis data mengikuti prosedur analisis tematik Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (Creswell & Poth, 2022).

Hasil dan Pembahasan

Kesadaran Diri Emosional sebagai Fondasi Kinerja Pendidik

Hasil analisis tematik terhadap data wawancara mendalam dengan kedua belas partisipan menghasilkan empat tema utama yang saling berkaitan secara organis. Tema pertama yang muncul dengan frekuensi dan intensitas paling tinggi adalah peran sentral kesadaran diri emosional sebagai fondasi dari seluruh dimensi kinerja pendidik. Para pendidik yang berpartisipasi dalam penelitian ini secara konsisten menggambarkan bagaimana kemampuan mereka untuk mengenali dan mengidentifikasi emosi yang sedang mereka alami, baik emosi positif maupun negatif, secara langsung mempengaruhi kualitas pengajaran yang mereka berikan pada hari tersebut. Seorang pendidik senior dengan pengalaman mengajar dua puluh dua tahun yang mengajar mata pelajaran Bahasa Indonesia mengungkapkan bahwa ia mengembangkan rutinitas refleksi emosional selama lima menit sebelum memasuki kelas sebagai strategi untuk memastikan bahwa kondisi emosinya tidak mengganggu kualitas interaksi dengan peserta didik.

Temuan ini selaras dengan konsep kesadaran diri emosional yang dikembangkan oleh Goleman, Boyatzis, dan McKee (2022), yang menegaskan bahwa kesadaran diri merupakan kompetensi emosional yang paling fundamental karena tanpanya, seseorang tidak akan mampu mengelola emosi, memahami orang lain, atau membangun relasi yang produktif. Dalam konteks manajemen kinerja, kesadaran diri emosional yang tinggi pada pendidik berimplikasi pada kemampuan mereka untuk secara akurat menilai kekuatan dan keterbatasan diri sendiri, yang pada gilirannya menghasilkan keterbukaan terhadap umpan balik dan keinginan untuk terus berkembang (Brackett, 2021). Observasi peneliti selama kegiatan supervisi klinis di salah satu sekolah sampel menemukan bahwa pendidik dengan tingkat kesadaran diri emosional yang tinggi menunjukkan respons yang lebih konstruktif dan reflektif terhadap umpan balik kepala sekolah dibandingkan pendidik dengan kesadaran diri yang lebih rendah.

Manajemen Emosi dalam Dinamika Kelas dan Beban Kerja

Tema kedua yang teridentifikasi berkaitan dengan strategi manajemen emosi yang dikembangkan pendidik dalam menghadapi tekanan ganda dari dinamika kelas yang tidak terduga dan beban administratif yang tinggi. Seluruh partisipan pendidik mengakui bahwa tekanan paling berat yang mereka rasakan bukan berasal dari tuntutan akademis atau pedagogis semata, melainkan dari akumulasi tuntutan emosional yang datang secara simultan: menangani perilaku peserta didik yang menantang, menghadapi keluhan orang tua, memenuhi deadline pelaporan administratif, sambil tetap mempertahankan kualitas pembelajaran yang tinggi. Kondisi ini dalam literatur

psikologi pendidikan dikenal sebagai *emotional labor*, yaitu tuntutan untuk menampilkan emosi tertentu sesuai norma profesi meskipun tidak sesuai dengan kondisi emosional internal yang sesungguhnya (Leithwood, Sun, & McCullough, 2022).

Data penelitian menunjukkan bahwa pendidik yang berhasil mengembangkan strategi manajemen emosi yang efektif, seperti *reframing* kognitif, teknik pernapasan *mindful*, dan membangun jaringan dukungan sesama pendidik, menunjukkan tingkat kinerja yang lebih konsisten dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, pendidik yang belum memiliki strategi manajemen emosi yang terinternalisasi dengan baik menunjukkan variasi kinerja yang lebih besar dan kecenderungan lebih tinggi untuk mengalami kelelahan emosional. Temuan ini dikonfirmasi oleh studi yang dilakukan Jennings dan Greenberg (2021) yang menemukan bahwa program pengembangan keprofesian berbasis kompetensi sosial-emosional secara signifikan mengurangi tingkat *burnout* pendidik dan meningkatkan kualitas iklim kelas. Dalam perspektif manajemen kinerja, implikasinya adalah bahwa sistem evaluasi kinerja yang tidak memasukkan dimensi manajemen emosi sebagai indikator kompetensi akan menghasilkan penilaian yang tidak lengkap dan tidak adil.

Kesadaran Sosial dan Empati sebagai Katalis Efektivitas Pengajaran

Tema ketiga yang teridentifikasi adalah peran kesadaran sosial dan empati sebagai katalis yang mengkonversi kompetensi teknis pedagogis menjadi praktik pengajaran yang benar-benar efektif dan bermakna bagi peserta didik. Para pendidik yang menunjukkan kinerja terbaik dalam penelitian ini secara konsisten digambarkan oleh kepala sekolah dan peserta didik sebagai pendidik yang mampu "*membaca ruangan*", yaitu kemampuan untuk menangkap sinyal emosional kolektif kelas dan menyesuaikan strategi pembelajaran secara adaptif dan responsif. Kemampuan ini bukan bawaan semata, melainkan hasil dari latihan kesadaran interpersonal yang terus-menerus dan refleksi mendalam atas setiap pengalaman mengajar (Mayer, Salovey, & Caruso, 2021).

Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah yang memiliki kesadaran sosial tinggi mampu menciptakan budaya umpan balik yang lebih terbuka dan psikologis aman di antara komunitas pendidik. Mereka menggunakan percakapan supervisi bukan sebagai mekanisme kontrol, melainkan sebagai ruang dialog otentik untuk memahami konteks emosional di balik performa akademis pendidik. Pendekatan ini sejalan dengan konsep manajemen kinerja berbasis kekuatan yang dikembangkan oleh Armstrong dan Taylor (2023), yang menekankan bahwa proses manajemen kinerja yang efektif harus berakar pada pemahaman mendalam tentang kebutuhan, aspirasi, dan hambatan yang dihadapi pendidik secara individual. Hasil analisis dokumen program pengembangan keprofesian di tiga sekolah sampel menunjukkan bahwa sekolah yang secara eksplisit memasukkan elemen kecerdasan emosional dalam program pembinaan pendidiknya menghasilkan profil kinerja pendidik yang lebih merata dan konsisten dibandingkan sekolah yang hanya berfokus pada pengembangan kompetensi teknis (Saifuddin, 2023).

Manajemen Relasi dan Pembangunan Iklim Sekolah yang Kondusif

Tema keempat dan paling komprehensif berkaitan dengan bagaimana manajemen relasi yang dilandasi kecerdasan emosional berkontribusi pada pembangunan iklim

sekolah yang kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja pendidik secara kolektif dan berkelanjutan. Data penelitian menunjukkan bahwa di sekolah sampel pertama, kepala sekolah secara deliberatif mengembangkan program komunitas belajar profesional yang tidak hanya berfokus pada sharing praktik pengajaran, tetapi juga menciptakan ruang bagi pendidik untuk secara terbuka mendiskusikan tantangan emosional yang mereka hadapi tanpa rasa takut dihakimi atau dinilai negatif. Program ini terbukti menghasilkan peningkatan signifikan dalam tingkat kolaborasi antar pendidik dan inisiatif inovasi pembelajaran yang muncul secara organik dari komunitas pendidik.

Temuan ini memberikan konfirmasi empiris terhadap argumen teoretis Leithwood, Sun, dan McCullough (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang transformatif dan berorientasi emosional memiliki dampak yang jauh lebih luas daripada sekadar peningkatan kinerja individual, karena ia mampu mengubah budaya organisasi sekolah secara fundamental. Lebih jauh, penelitian ini menemukan pola yang menarik: sekolah dengan iklim emosional yang positif, yang ditandai oleh tingkat kepercayaan interpersonal yang tinggi, rasa aman secara psikologis, dan kebersamaan dalam menghadapi tantangan, secara konsisten menghasilkan kinerja pendidik yang lebih tinggi meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya material. Ini membuktikan bahwa investasi dalam kecerdasan emosional pemimpin dan pendidik adalah investasi yang memberikan return tertinggi dalam konteks peningkatan mutu pendidikan (Nurfadhillah, Wahyudin, & Komariah, 2023).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonstruksi sebuah model integrasi kecerdasan emosional dalam manajemen kinerja pendidik yang terdiri dari empat lapisan yang saling mendukung: lapisan individual yang mencakup kesadaran diri dan manajemen emosi pendidik, lapisan interaksional yang mencakup empati dan komunikasi empatik antara pendidik dan peserta didik, lapisan manajerial yang mencakup gaya kepemimpinan emosional kepala sekolah, dan lapisan kultural yang mencakup iklim sekolah yang psikologis aman dan kolaboratif. Model ini mengusulkan bahwa intervensi dalam manajemen kinerja pendidik harus bersifat multi-lapis dan saling melengkapi, tidak dapat hanya berfokus pada satu lapisan tanpa memperhatikan lapisan lainnya (Brackett, 2021; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2022).

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual tentang bagaimana kecerdasan emosional dapat diintegrasikan secara sistematis ke dalam manajemen peningkatan kinerja pendidik profesional. Dari analisis terhadap data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, penelitian ini menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional bukan sekadar atribut individual yang mungkin dimiliki atau tidak dimiliki oleh seorang pendidik, melainkan sebuah kapasitas yang dapat dikembangkan secara sistematis melalui program pembinaan yang tepat sasaran dan didukung oleh sistem manajemen yang mengakui dan menghargai dimensi emosional dalam pekerjaan mendidik.

Terdapat empat temuan utama yang menjadi inti kesimpulan penelitian ini. Pertama, kesadaran diri emosional pendidik merupakan fondasi yang menentukan kualitas seluruh dimensi kinerja pedagogis mereka. Kedua, strategi manajemen emosi yang efektif secara langsung berkontribusi pada konsistensi kinerja dan ketahanan menghadapi tekanan kerja. Ketiga, kesadaran sosial dan empati berperan sebagai katalis yang mengkonversi kompetensi teknis menjadi praktik pengajaran yang bermakna dan efektif. Keempat, kepemimpinan emosional kepala sekolah merupakan variabel kontekstual yang paling determinan dalam membentuk iklim sekolah yang mendukung peningkatan kinerja pendidik secara kolektif.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar satuan pendidikan mengintegrasikan instrumen penilaian kompetensi emosional ke dalam sistem penilaian kinerja pendidik yang ada, mengembangkan program pelatihan kecerdasan emosional yang berkelanjutan sebagai bagian dari program pengembangan keprofesional berkelanjutan, serta menciptakan komunitas belajar profesional yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis pedagogis tetapi juga memberikan ruang yang aman bagi pendidik untuk memproses dan mengelola pengalaman emosional mereka di tempat kerja. Pada level kebijakan, temuan ini mendesak perlunya revisi terhadap kerangka kompetensi pendidik nasional untuk secara eksplisit memasukkan kompetensi emosional sebagai domain yang mandiri dan terukur, setara dengan kompetensi pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial yang telah ada.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7th ed.). Kogan Page.
- Brackett, M. A. (2021). *Permission to feel: Unlocking the power of emotions to help our kids, ourselves, and our society thrive*. Celadon Books.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2022). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (3rd ed.). Harvard Business Review Press.
- Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2021). The prosocial classroom: Teacher social-emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525. <https://doi.org/10.3102/0034654308325693>
- Kemendikbudristek. (2023). *Panduan implementasi kurikulum merdeka pada satuan pendidikan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Leithwood, K., Sun, J., & McCullough, C. (2022). How school leaders contribute to student success: The four paths framework. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2021). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis: A*

methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.

- Nurfadhillah, S., Wahyudin, D., & Komariah, A. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional kepala sekolah terhadap iklim organisasi dan kinerja guru di sekolah menengah atas. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(1), 45-60. <https://doi.org/10.17509/jap.v30i1.52341>
- Saifuddin, A. (2023). Manajemen sumber daya manusia pendidikan berbasis kompetensi emosional: Pendekatan teori dan praktik. Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, E., & Rosyidi, A. (2024). Hubungan kecerdasan emosional dengan kinerja pendidik profesional pada era transformasi digital pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 12(2), 78-95. <https://doi.org/10.21831/jmpi.v12i2.60123>
- Yulianti, D., Mulyasa, E., & Munawar, M. (2024). Implementasi manajemen berbasis kecerdasan emosional dalam meningkatkan profesionalisme guru di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 57(1), 112-128. <https://doi.org/10.23887/jpp.v57i1.63214>