

***The Implementation Of Principal Leadership Based On Intellectual Intelligence At SMA Negeri 1 Tiom, Lanny Jaya Regency, Papua Highlands Province*****Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual Di SMA Negeri 1 Tiom Kabupaten Lanny Jaya Provinsi Papua Pegunungan**

**Toni Pagawak<sup>1</sup>, Diki Kurniawan<sup>2</sup>, Indah S. Budiarti<sup>3</sup>, Urip Wahyudin<sup>4</sup>, Robert Masreng<sup>5</sup>**  
Program Studi Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Cenderawasih<sup>1,2,3,4,5</sup>

Email: [wendanaktoni@gmail.com](mailto:wendanaktoni@gmail.com)<sup>1</sup>, [dikikurniawan84@gmail.com](mailto:dikikurniawan84@gmail.com)<sup>2</sup>,  
[indahslamet77@gmail.com](mailto:indahslamet77@gmail.com)<sup>3</sup>, [wahyudinkaliacai@gmail.com](mailto:wahyudinkaliacai@gmail.com)<sup>4</sup>, [masrengrobert@yahoo.co.id](mailto:masrengrobert@yahoo.co.id)<sup>5</sup>

\*Corresponding Author

---

Received : 1 June 2026, Revised : 7 June 2026, Accepted : 8 June 2026.

---

**ABSTRACT**

*Implementation of Principal Leadership Based on Intellectual Intelligence at SMA Negeri 1 Tiom, Lanny Jaya Regency, Papua Pegunungan Province. Thesis. Magister Program of Management Education Cenderawasih University. The objective of the study was to implement intellectual intelligence-based leadership as a selector, liaison, problem solver, evaluator, negotiator, healer, protector, and synergy, as well as the supporting and inhibiting factors of intellectual intelligence-based leadership at SMA Negeri 1 Tiom, Lanny Jaya Regency, Papua Mountains Province. This study was a qualitative descriptive study. Informants were the principal, teachers, operators/administrators, and eight school committee members. Data were obtained using interview guidelines, observatory and documentation. Data validity was verified through research accuracy and triangulation. Data were analyzed through data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification. The results of the study showed that the leadership of the principal based on intellectual intelligence is 1) a voter by making decisions through deliberation with teachers, staff, and the school committee, so that the resulting policies are relevant, realistic, and adaptive to the local context, 2) the main liaison between teachers, staff, students, parents, and the community with hierarchical, open, and structured communication that allows all school residents to understand the programs being implemented, so that coordination and collaboration run effectively. 3) A rational and systematic problem solver, prioritizing data collection, analysis, and deliberation. 4) A routine, systematic, and participatory evaluator of teacher performance and school programs. 5) Negotiators present logical arguments, provide alternative solutions, and facilitate dialogue between parties to reach a fair and conducive agreement. 6) Healers with an empathetic approach, listen to the problems of teachers, staff, and students, and provide guidance and moral support. 7) Protectors protect teachers, staff, and students from pressures. 8) Synergy: The principal encourages active participation of parents and the community in school activities. 9) Supporting factors include teacher and staff cooperation, open communication, teacher participation in decision-making, and the use of evidence-based data. Inhibiting factors include a limited number of teachers, diverse student conditions, limited access to training, limited ICT and administrative facilities, and diverse economic conditions of parents.*

**Keywords:** Leadership, Principal, Intellectual Intelligence.

**ABSTRAK**

Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual di SMA Negeri 1 Tiom Kabupaten Lanny Jaya Provinsi Papua Pegunungan. Tesis. Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Universitas Cenderawasih. Tujuan penelitian untuk menganalisis penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual yaitu sebagai pemilih, penghubung, pemecah masalah, evaluator, negosiator, penyembuh, pelindung dan sinergi serta faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual di SMA Negeri 1 Tiom Kabupaten Lanny Jaya Provinsi Papua Pegunungan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Informan yaitu kepala sekolah, guru, operator/tata usaha dan komite sekolah sebanyak 8 orang. Data diperoleh menggunakan pedoman wawancara, observasi dan

dokumentasi. Keabsahan data melalui kecermatan dan triangulasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual yaitu 1) memilih mengambil keputusan secara musyawarah dengan guru, staf, dan komite sekolah, sehingga kebijakan yang dihasilkan relevan, realistis, dan adaptif terhadap konteks lokal, 2) penghubung utama antara guru, staf, siswa, orang tua, dan masyarakat dengan komunikasi yang berjenjang, terbuka, dan terstruktur memungkinkan seluruh warga sekolah memahami program yang dijalankan, sehingga koordinasi dan kolaborasi berjalan efektif. 3) Pemecah masalah secara rasional dan sistematis, dengan mengutamakan pengumpulan data, analisis, dan musyawarah. 4) Evaluator kinerja guru dan program sekolah secara rutin, sistematis, dan partisipatif. 5) Negosiator menyampaikan argumentasi logis, menyediakan alternatif solusi, dan memfasilitasi dialog antar pihak agar tercapai kesepakatan yang adil dan kondusif. 6) Penyembuh dengan pendekatan empatik, mendengarkan permasalahan guru, staf, dan siswa, serta memberi pendampingan dan dukungan moral. 7) Pelindung melindungi guru, staf, dan siswa dari tekanan. 8) Sinergi: Kepala sekolah mendorong partisipasi aktif orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. 9) Faktor pendukung meliputi kerja sama guru dan staf, komunikasi terbuka, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan penggunaan data berbasis bukti. Faktor penghambat meliputi jumlah guru terbatas, kondisi siswa yang beragam, keterbatasan akses pelatihan, sarana TIK dan administrasi yang terbatas, serta kondisi ekonomi orang tua yang beragam.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kecerdasan Intelektual.

## 1. Pendahuluan

Pembangunan pendidikan nasional hingga saat ini masih menghadapi tantangan serius dalam pemerataan mutu, terutama di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Kawasan Papua Pegunungan, termasuk Kabupaten Lanny Jaya, merupakan salah satu wilayah yang secara geografis, sosial, dan kultural memiliki karakteristik khusus yang berdampak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan. Keterbatasan infrastruktur, sulitnya akses transportasi, minimnya sarana prasarana pendidikan, serta distribusi guru yang belum merata menjadi permasalahan struktural yang terus berulang. Dalam konteks daerah 3T, sekolah tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan formal, tetapi juga sebagai pusat pembangunan sumber daya manusia dan sosial masyarakat. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan di daerah pedalaman masih belum optimal. Rendahnya hasil belajar siswa, tingkat kehadiran guru yang fluktuatif, serta keterbatasan bahan ajar menjadi indikator adanya permasalahan mendasar dalam pengelolaan sekolah. Kondisi ini menuntut adanya kepemimpinan sekolah yang tidak hanya administratif, tetapi juga mampu berpikir strategis, analitis, dan solutif dalam menghadapi keterbatasan yang ada.

Penelitian Putra & Hidayat (2023) dan Lestari *et al.*, (2024) melaporkan bahwa sekolah di daerah 3T umumnya menghadapi kendala struktural berupa keterbatasan bahan bacaan, akses internet yang minim, serta kondisi sosial ekonomi keluarga yang rendah. Kondisi tersebut identik dengan temuan penelitian ini, di mana variasi buku terbatas, akses perpustakaan jauh, dan kemampuan orang tua menyediakan bahan bacaan masih menjadi hambatan. Tanpa intervensi sistemik seperti kemitraan eksternal dan penguatan ekosistem literasi berbasis komunitas program literasi di daerah 3T cenderung berjalan tidak merata antar kelas. Hal ini juga tampak pada hasil observasi penelitian ini yang menunjukkan implementasi masih bergantung pada inisiatif guru. Keberhasilan sekolah di daerah dengan sumber daya terbatas sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengelola kompleksitas permasalahan pendidikan melalui pemanfaatan kecerdasan kognitif dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, serta penyusunan strategi yang kontekstual dengan kondisi lokal (Bush, 2020; Hallinger, 2021).

Dari perspektif kepemimpinan pendidikan, Lunenburg & Ornstein (2021) menegaskan bahwa kepala sekolah efektif harus memiliki kemampuan konseptual dan intelektual untuk memahami kompleksitas organisasi sekolah. Kemampuan berpikir konseptual memungkinkan kepala sekolah melihat hubungan antar komponen sekolah (guru, siswa, kurikulum, budaya

sekolah) secara sistemik. Tanpa kecerdasan intelektual yang memadai, kepala sekolah berpotensi mengambil keputusan yang bersifat reaktif dan tidak berbasis analisis. Sementara itu, Kemendikbud RI (2021) menekankan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif memerlukan kapasitas berpikir reflektif dan rasional dalam membangun komunitas belajar. Kepala sekolah perlu menggunakan kemampuan intelektualnya untuk menafsirkan data mutu pendidikan, merancang perbaikan pembelajaran, dan mengarahkan pengembangan profesional guru. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berfungsi sebagai motor penggerak kepemimpinan instruksional.

SMA Negeri 1 Tiom sebagai salah satu sekolah menengah atas di Kabupaten Lanny Jaya menghadapi tantangan yang merepresentasikan kondisi pendidikan di daerah 3T. Berdasarkan hasil observasi awal tanggal 17 Juli 2025 sekolah ini menghadapi beberapa permasalahan utama, antara lain keterbatasan jumlah dan kompetensi guru, fluktuasi kehadiran peserta didik akibat jarak dan kondisi geografis, serta keterbatasan fasilitas pendukung pembelajaran. Selain itu, implementasi kurikulum nasional sering kali menghadapi kendala adaptasi dengan kondisi riil sekolah dan karakteristik peserta didik. Guru dituntut untuk melaksanakan pembelajaran yang ideal, sementara sumber daya yang tersedia sangat terbatas. Dalam kondisi seperti ini, peran kepala sekolah menjadi sangat strategis sebagai pengambil keputusan utama dalam menentukan arah kebijakan sekolah, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengembangan budaya sekolah yang mendukung proses pembelajaran.

Kepemimpinan sekolah di daerah pedalaman tidak cukup hanya mengandalkan kewenangan struktural atau pengalaman administratif. Kepala sekolah dituntut memiliki kecerdasan intelektual yang memungkinkan dirinya berpikir kritis, menganalisis masalah secara komprehensif, serta mengambil keputusan berbasis pertimbangan rasional dan data kontekstual sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor kunci yang berpengaruh terhadap mutu pendidikan dan hasil belajar siswa. Penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, meningkatkan kinerja guru, serta mendorong peningkatan prestasi belajar siswa (Leithwood *et al.*, 2020; Robinson, 2021).

Dalam perspektif psikologi kepemimpinan, kecerdasan intelektual dipandang sebagai kemampuan individu dalam berpikir logis, menganalisis situasi kompleks, memecahkan masalah, serta mengambil keputusan strategis. Kecerdasan ini menjadi modal utama bagi pemimpin sekolah dalam mengelola tantangan pendidikan yang bersifat multidimensional, terutama di wilayah 3T yang sarat keterbatasan. Urgensi penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual semakin kuat ketika kepala sekolah dihadapkan pada kondisi sekolah yang tidak ideal, seperti kekurangan guru, rendahnya capaian akademik siswa, dan keterbatasan sarana pembelajaran. Dalam konteks ini, kecerdasan intelektual kepala sekolah berfungsi sebagai instrumen utama untuk mengoptimalkan potensi yang ada dan meminimalkan dampak keterbatasan struktural.

Hasil observasi terkait kecerdasan intelektual kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tiom yaitu pada aspek perencanaan program sekolah, kepala sekolah cenderung menyusun program kerja secara rutin dan administratif tanpa didahului analisis kebutuhan berbasis data mutu sekolah. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi berpikir strategis dan analitis belum berjalan optimal. Dalam pelaksanaan supervisi akademik, menunjukkan bahwa kegiatan supervisi masih bersifat formalitas. Kepala sekolah telah melakukan kunjungan kelas, namun umpan balik yang diberikan kepada guru masih umum dan belum menyentuh aspek teknis pembelajaran. Hal ini mengindikasikan keterbatasan kemampuan evaluatif dan diagnostik pembelajaran. Dalam aspek pengambilan keputusan, kepala sekolah masih menunjukkan kecenderungan reaktif terhadap permasalahan sekolah. Misalnya, ketika terjadi penurunan hasil belajar siswa, respons yang muncul lebih bersifat menyalahkan faktor tertentu tanpa didahului analisis komprehensif terhadap akar masalah. Selain itu sekolah sebenarnya telah memiliki berbagai sumber data seperti hasil asesmen siswa, kehadiran guru, dan rapor pendidikan. Namun, data tersebut belum digunakan secara maksimal dalam forum pengambilan keputusan maupun perencanaan

peningkatan mutu. Kondisi ini menunjukkan bahwa literasi data kepala sekolah masih perlu diperkuat sebagai bagian dari kecerdasan intelektual kepemimpinan. Dalam pengembangan sekolah, inovasi yang dilakukan masih terbatas. Program pengembangan cenderung berjalan stagnan dan belum menunjukkan terobosan yang signifikan. Hal ini dapat dikaitkan dengan kemampuan berpikir kreatif dan visioner yang merupakan bagian dari fungsi intelektual tingkat tinggi dalam kepemimpinan pendidikan.

Meskipun demikian, perlu dicermati bahwa rendahnya pemanfaatan kecerdasan intelektual dalam kepemimpinan tidak berdiri sendiri. Faktor konteks, terutama kondisi sekolah di daerah terpencil, keterbatasan sumber daya, serta beban administratif kepala sekolah turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Dengan kata lain, kelemahan pada aspek intelektual sering dipengaruhi dengan faktor struktural dan lingkungan kerja.

Sejumlah penelitian sebelumnya lebih banyak menitikberatkan kajian kepemimpinan kepala sekolah pada aspek kecerdasan emosional, gaya kepemimpinan transformasional, atau kepemimpinan instruksional (Hallinger, 2021; Day *et al.*, 2020). Penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan di wilayah perkotaan atau sekolah dengan sumber daya relatif memadai. Di sisi lain, kajian yang secara spesifik mengangkat kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual dalam konteks sekolah menengah di daerah 3T, khususnya di Papua Pegunungan, masih sangat terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dengan menggunakan model peran berbasis kecerdasan intelektual yang kontekstual dengan budaya dan kondisi lokal. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) antara dominasi kajian kepemimpinan berbasis emosional dan transformasional, minimnya kajian kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual, kurangnya penelitian kontekstual di wilayah 3T Papua Pegunungan, belum optimalnya pemanfaatan model kepemimpinan lokal seperti yang dikemukakan oleh Matapatun (2022).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian tentang penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual di SMA Negeri 1 Tiom menjadi sangat penting dan mendesak. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara teoretis, memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan perspektif kecerdasan intelektual berbasis konteks lokal. Secara empiris, menyajikan gambaran nyata praktik kepemimpinan kepala sekolah di wilayah Papua Pegunungan. Secara praktis, menjadi rujukan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di daerah 3T. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menjadi pijakan ilmiah dalam pengembangan model kepemimpinan sekolah yang adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di wilayah tertinggal.

## 2. Kajian Pustaka

### Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan (*Leadership*) dapat didefinisikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpin tim, juga disebut sebagai pemimpin kelompok, memahami tugas kepemimpinannya, memahami kondisi bawahannya, dan berkomitmen untuk membawa setiap bawahannya untuk mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi (Sudarjo, 2024).

### Kecerdasan Intelektual

Kecerdasan intelektual (*intellectual intelligence*) merupakan kemampuan individu dalam berpikir rasional, menganalisis informasi, memecahkan masalah, serta menggunakan logika dan penalaran secara efektif. Secara klasik, kecerdasan intelektual sering dikaitkan dengan kemampuan kognitif yang dapat diukur melalui tes inteligensi atau *Intelligence Quotient* (IQ) (Hattie, 2023). Menurut Charles Spearman (dalam Bush, 2020), kecerdasan intelektual terdiri

atas faktor umum (*general intelligence* atau *g-factor*) yang memengaruhi kemampuan berpikir secara keseluruhan, serta faktor khusus yang berkaitan dengan kemampuan tertentu.

### Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual

Kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan berpikir rasional, analitis, logis, dan sistematis dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Kecerdasan intelektual memungkinkan pemimpin memahami permasalahan secara mendalam, mengambil keputusan berbasis data, serta merancang strategi yang tepat dan berkelanjutan (Robbins & Judge, 2022).

### 3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks nyata. Data penelitian diperoleh dari sumber primer, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan komite sekolah, serta sumber sekunder berupa berbagai dokumen resmi sekolah. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi yang komprehensif. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung mengumpulkan dan menganalisis data, didukung oleh instrumen tambahan seperti pedoman wawancara, pedoman observasi, alat perekam, dan catatan lapangan. Seluruh proses penelitian dirancang untuk menggali makna, pengalaman, serta faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual secara menyeluruh.

### 4. Hasil dan Pembahasan

**Tabel 1. Resume Hasil Penelitian**

No	Rumusan Masalah	Temuan Penelitian	Sumber
1	Penerapan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemilih	Kepala sekolah mengambil keputusan berdasarkan analisis data kehadiran, laporan guru, mempertimbangkan kondisi lokal sekolah sehingga keputusan bersifat rasional, kontekstual, dan transparan.	In-1, In-2, In-kepala sekolah, In-3, In-4, In-7, In-8; Ov-1; Dk-1
2	Penerapan kepemimpinan kepala sekolah sebagai penghubung	Kepala sekolah berperan aktif sebagai penghubung melalui koordinasi rapat, komunikasi berjenjang via wali kelas dan komite, serta pemanfaatan media komunikasi sehingga informasi program sekolah tersampaikan secara terbuka dan sistematis.	In-1, In-2, In-3, In-4, In-5, In-6, In-7, In-8; Ov-2; Dk-2
3	Penerapan kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemecah masalah	Kepala sekolah menyelesaikan masalah dengan mengumpulkan data, melibatkan guru, menganalisis akar masalah, dan memilih solusi bersama sehingga pendekatan problem solving bersifat kolaboratif dan komprehensif.	In-1, In-2, In-3, In-4, In-5, In-6, In-7, In-9; Ov-3; Dk-3
4	Penerapan kepemimpinan kepala sekolah sebagai evaluator	Evaluasi dilakukan melalui supervisi rutin, rapat evaluasi program, serta pemberian umpan balik konstruktif kepada guru sehingga evaluasi berorientasi perbaikan berkelanjutan.	In-1, In-2, In-3, In-4, In-5, In-6, In-7, In-8; Ov-4; Dk-4

5	Penerapan kepemimpinan Kepala sekolah menerapkan negosiasi dialogis In-1, In-2, In-kepala sekolah berbasis dengan mendengar semua pihak, memediasi In-3, In-4, In-5, kecerdasan intelektual konflik, dan menawarkan alternatif solusi In-6, In-7, In-sebagai negosiator sehingga keputusan lebih dapat diterima 8; Ov-5; Dk-5 bersama.
6	Penerapan kepemimpinan Kepala sekolah menunjukkan pendekatan In-1, In-2, In-kepala sekolah berbasis humanis melalui konseling personal, In-3, In-4, In-5, kecerdasan intelektual pendampingan guru dan siswa, serta In-6, In-7, In-sebagai penyembuh pemberian motivasi sehingga tercipta iklim In-8; Ov-6; Dk-6 psikologis yang suportif.
7	Penerapan kepemimpinan Kepala sekolah melindungi guru dan siswa dari In-1, In-2, In-kepala sekolah berbasis tekanan eksternal, menegakkan objektivitas In-3, In-4, In-5, kecerdasan intelektual kerja, dan membantu penyelesaian masalah In-6, In-7, In-sebagai pelindung administratif sehingga tercipta rasa aman di In-8; Ov-7; Dk-7 sekolah.
8	Penerapan kepemimpinan Kepala sekolah membangun sinergi dengan In-1, In-2, In-kepala sekolah berbasis guru, komite, orang tua, dan masyarakat In-3, In-4, In-5, kecerdasan intelektual melalui pelibatan dalam program sekolah In-6, In-7, In-sebagai sinergi sehingga kolaborasi pendidikan berjalan In-8; Ov-8; Dk-8 cukup kuat.
9	Faktor pendukung dan Faktor pendukung meliputi kerja sama guru, In-1, In-2, In-penghambat penerapan komunikasi yang baik, dan penggunaan data; In-3, In-4, In-5, kepemimpinan kepala sedangkan faktor penghambat meliputi In-6, In-7, In-sekolah berbasis keterbatasan guru, sarana TIK, dan kondisi In-8; Ov-9; Dk-9 kecerdasan intelektual ekonomi orang tua.

## Pembahasan

### Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai pemilih di SMA Negeri 1 Tiom

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengambilan kebijakan di SMA Negeri 1 Tiom dilakukan melalui proses yang rasional, kontekstual, dan berbasis data. Kepala sekolah (In-1) menegaskan bahwa setiap keputusan tidak diambil secara tiba-tiba, melainkan melalui analisis berbagai data akademik dan non akademik, serta mempertimbangkan kondisi geografis dan sosial masyarakat di wilayah Papua Pegunungan. Praktik ini mencerminkan peran kepala sekolah sebagai *decision maker* yang mengedepankan kecerdasan intelektual dalam memahami masalah, menganalisis informasi, dan memilih alternatif kebijakan yang paling realistis.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan pendidikan yang dikemukakan oleh Mataputun (2022), yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemilih keputusan dituntut memiliki kecerdasan intelektual untuk mengolah data, membaca konteks lingkungan, dan mengambil keputusan yang rasional serta bertanggung jawab. Dalam konteks SMA Negeri 1 Tiom, kecerdasan intelektual kepala sekolah tidak hanya tampak pada kemampuan membaca data kuantitatif seperti nilai dan kehadiran, tetapi juga pada pemahaman terhadap realitas geografis dan sosial yang memengaruhi keberlangsungan program sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan teori Mataputun (2022) bersifat kontekstual dan adaptif terhadap kondisi daerah terpencil.

Lebih lanjut, pernyataan wakil kepala sekolah (In-2) memperkuat temuan tersebut dengan menegaskan bahwa proses pengambilan kebijakan selalu melalui diskusi dan kajian bersama berdasarkan data yang tersedia. Kepala sekolah membuka ruang musyawarah dan tidak mengandalkan penilaian subjektif semata. Pola ini sejalan dengan pandangan Hoy & Miskel (2018) yang menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan yang

efektif harus bersifat kolektif dan berbasis informasi, sehingga keputusan yang dihasilkan memiliki legitimasi dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah.

Pandangan guru (In-3 dan In-4) menunjukkan bahwa kebijakan yang diambil kepala sekolah dirasakan relevan dengan kebutuhan pembelajaran di kelas karena didasarkan pada laporan guru dan kondisi nyata siswa. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara proses pengambilan keputusan dan praktik pembelajaran. Temuan ini mendukung teori *instructional leadership* yang dikemukakan oleh Hallinger (2020), yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang efektif menggunakan data pembelajaran sebagai dasar kebijakan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Dengan demikian, keputusan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tiom tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Sementara itu, pernyataan Guru 3 (In-5) dan Guru 4 (In-6) menegaskan bahwa kepala sekolah bersikap realistis dan menyesuaikan kebijakan dengan kemampuan sekolah serta kondisi lapangan. Sikap ini mencerminkan prinsip *bounded rationality* sebagaimana dikemukakan oleh Simon (1997), yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi dibatasi oleh kondisi lingkungan, sumber daya, dan kemampuan individu. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak memaksakan kebijakan ideal yang sulit diterapkan, melainkan memilih alternatif yang paling mungkin dilaksanakan sesuai dengan keterbatasan sarana dan geografis wilayah Papua Pegunungan.

Dari sudut pandang administrasi, Operator/Tata Usaha (In-7) menyatakan bahwa kepala sekolah selalu meminta data pendukung sebelum mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan adanya budaya kerja berbasis data (*data-driven decision making*) di tingkat manajerial sekolah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Mandinach & Gummer (2016) yang menegaskan bahwa penggunaan data secara sistematis dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan akurasi kebijakan dan efektivitas pengelolaan sekolah.

Selain itu, keterlibatan komite sekolah (In-8) menunjukkan bahwa kepala sekolah juga mempertimbangkan kondisi orang tua dan masyarakat sekitar dalam menentukan kebijakan. Praktik ini mencerminkan pendekatan kepemimpinan partisipatif dan sensitif terhadap konteks sosial. Temuan ini mendukung penelitian Leithwood *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif harus mampu mengintegrasikan kepentingan internal sekolah dengan kondisi eksternal masyarakat, terutama di wilayah dengan karakteristik sosial dan ekonomi yang beragam.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya, temuan ini konsisten dengan penelitian Wahyuni & Suryadi (2021) yang menemukan bahwa kepala sekolah di daerah terpencil cenderung mengembangkan kebijakan berbasis data dan konteks lokal untuk menjaga keberlangsungan program sekolah. Namun, penelitian ini memperkaya temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah tidak hanya berperan dalam analisis data, tetapi juga dalam kemampuan menyeimbangkan tuntutan kebijakan dengan realitas geografis dan sosial budaya masyarakat Papua Pegunungan.

Berdasarkan hasil wawancara dan pembahasan teori serta penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengambilan kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Tiom mencerminkan peran kepala sekolah sebagai pemilih keputusan yang rasional, berbasis data, dan kontekstual. Praktik ini sejalan dengan teori Mataputun (2022) mengenai kecerdasan intelektual kepala sekolah sebagai landasan pengambilan keputusan, serta diperkuat oleh teori kepemimpinan pendidikan dan temuan penelitian mutakhir. Keputusan yang diambil tidak bersifat subjektif, melainkan melalui analisis data, musyawarah, dan pertimbangan kondisi geografis serta sosial masyarakat, sehingga kebijakan yang dihasilkan relevan, realistis, dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai penghubung di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menjalankan peran sebagai penghubung (*linking role*) dengan mengedepankan kecerdasan intelektual, khususnya melalui kemampuan mengelola informasi, menyusun alur komunikasi yang sistematis, serta menyesuaikan strategi komunikasi dengan karakteristik warga sekolah dan lingkungan sosial masyarakat Papua Pegunungan. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai pengelola arus komunikasi agar setiap program sekolah dipahami, diterima, dan dilaksanakan secara kolektif.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual yang dikemukakan oleh Mataputun, yang menegaskan bahwa kepala sekolah dengan kecerdasan intelektual tinggi mampu berfungsi sebagai penghubung strategis melalui kemampuan berpikir logis, sistematis, dan kontekstual dalam menyampaikan kebijakan. Menurut Mataputun (2022), kecerdasan intelektual dalam kepemimpinan tercermin dari kemampuan mengintegrasikan informasi, menafsirkan kebutuhan berbagai pihak, serta membangun kesepahaman melalui komunikasi yang terstruktur. Praktik ini tampak jelas pada kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom yang membangun komunikasi berjenjang, dimulai dari guru dan staf, kemudian diteruskan kepada siswa dan orang tua melalui wali kelas dan komite sekolah.

Lebih lanjut, peran kepala sekolah sebagai penghubung juga mencerminkan prinsip kepemimpinan komunikatif yang rasional. Bush (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola komunikasi lintas pemangku kepentingan agar visi dan program sekolah dapat diimplementasikan secara konsisten. Dalam konteks SMA Negeri 1 Tiom, kepala sekolah tidak hanya menunjukkan kecakapan menyampaikan informasi, tetapi juga memastikan adanya umpan balik dan pemahaman bersama, sebagaimana ditunjukkan oleh keterbukaan ruang diskusi dengan guru serta komunikasi dua arah dengan orang tua dan siswa.

Dari perspektif manajemen pendidikan, praktik ini juga sejalan dengan pandangan Fullan (2021) yang menekankan bahwa pemimpin sekolah berperan sebagai *connector* yang menghubungkan kebijakan dengan praktik di lapangan. Fullan menegaskan bahwa tanpa komunikasi yang jelas dan berkesinambungan, program sekolah berpotensi mengalami distorsi dalam implementasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom mampu meminimalkan risiko tersebut dengan memanfaatkan berbagai media komunikasi, termasuk rapat formal, pertemuan langsung, serta teknologi komunikasi seperti grup WhatsApp.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya, temuan ini konsisten dengan studi Raharjo & Nugroho (2022) yang menemukan bahwa kepala sekolah di wilayah terpencil cenderung berperan sebagai pusat komunikasi karena keterbatasan akses informasi dan kondisi geografis. Namun, perbedaan penelitian ini terletak pada penekanan kecerdasan intelektual sebagai landasan utama dalam membangun peran penghubung. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif terhadap kebutuhan komunikasi, tetapi secara proaktif merancang sistem komunikasi yang sesuai dengan kondisi sosial, budaya, dan geografis sekolah.

Selain itu, penelitian oleh Sari & Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan komite sekolah sebagai jembatan komunikasi dengan orang tua dapat meningkatkan dukungan masyarakat terhadap program sekolah. Temuan tersebut selaras dengan hasil penelitian ini, di mana kepala sekolah secara sadar melibatkan komite sekolah sebagai mitra strategis untuk memperkuat sinergi antara sekolah dan orang tua. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual tidak hanya berfokus pada aspek kognitif pemimpin, tetapi juga pada kemampuan mengelola relasi sosial secara rasional dan terencana.

Dengan demikian, penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai penghubung di SMA Negeri 1 Tiom menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berperan penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif, membangun koordinasi antarwarga sekolah, serta memperkuat hubungan sekolah dengan orang tua dan

masyarakat. Temuan ini memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan menegaskan bahwa peran penghubung bukan sekadar fungsi administratif, melainkan manifestasi dari kemampuan intelektual kepala sekolah dalam mengelola kompleksitas komunikasi di lingkungan sekolah yang memiliki tantangan geografis dan sosial yang khas.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai pemecah masalah di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menerapkan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual secara nyata dalam memecahkan berbagai persoalan sekolah, baik akademik, nonakademik, maupun administratif. Pola kepemimpinan ini tercermin dari proses pengambilan keputusan yang rasional, sistematis, berbasis data, serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan sekolah. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai kapasitas kognitif individual, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam mengelola kompleksitas organisasi sekolah.

Pernyataan Kepala Sekolah (In-1) yang menekankan pentingnya pengumpulan informasi sebelum mengambil keputusan menunjukkan adanya tahapan berpikir logis yang terstruktur, mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis alternatif solusi, hingga pengambilan keputusan bersama. Pola ini sejalan dengan pandangan Mataputun (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam mengolah informasi secara objektif, menghindari keputusan impulsif, serta menjadikan data sebagai dasar utama penetapan kebijakan. Namun, temuan penelitian ini memperluas teori Mataputun dengan menunjukkan bahwa rasionalitas kepala sekolah tidak bersifat individualistik, melainkan dikombinasikan dengan mekanisme musyawarah dan kolaborasi.

Keterangan Wakil Kepala Sekolah (In-2) memperlihatkan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah diwujudkan melalui pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikan masalah, khususnya ketika menghadapi penurunan hasil belajar atau konflik internal guru. Hal ini mendukung teori kepemimpinan kognitif yang dikemukakan oleh Leithwood dan Sun (2019) yang menyatakan bahwa pemimpin sekolah efektif adalah mereka yang mampu mengintegrasikan proses berpikir analitis dengan pengambilan keputusan kolektif. Dibandingkan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Day *et al.* (2020), yang menemukan bahwa kepala sekolah sering kali bersifat dominan dalam pengambilan keputusan, hasil penelitian ini menunjukkan model kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kontekstual, khususnya dalam lingkungan sekolah di daerah terpencil.

Selanjutnya, pernyataan Guru 1 (In-3) dan Guru 4 (In-6) menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam proses pemecahan masalah meningkatkan tingkat penerimaan dan implementasi kebijakan sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah tidak hanya tercermin dari kemampuan berpikir logis, tetapi juga dari kemampuan menjelaskan rasionalitas kebijakan secara argumentatif. Temuan ini selaras dengan konsep *sense-making leadership* yang dikemukakan oleh Spillane (2021), di mana pemimpin berperan membantu warga sekolah memahami makna dan tujuan kebijakan, sehingga tercipta keselarasan tindakan.

Dalam konteks penanganan masalah siswa, pernyataan Guru 2 (In-4) memperlihatkan kemampuan kepala sekolah dalam menganalisis masalah secara holistik dengan mempertimbangkan faktor pedagogis, keluarga, dan karakteristik individu siswa. Pendekatan ini menunjukkan kemampuan berpikir sebab-akibat yang kompleks, sebagaimana dijelaskan oleh Robinson (2020) bahwa kecerdasan intelektual pemimpin pendidikan tercermin dari kemampuannya melihat keterkaitan antarvariabel sebelum menetapkan solusi. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Bush & Glover (2018) yang menekankan pendekatan normatif dalam disiplin siswa, temuan penelitian ini menunjukkan pergeseran menuju pendekatan analitis dan reflektif.

Sementara itu, pernyataan Guru 3 (In-5) mengungkapkan bahwa dalam menyelesaikan konflik nonakademik, kepala sekolah lebih mengutamakan dialog daripada pendekatan otoriter. Meskipun aspek ini juga berkaitan dengan kecerdasan emosional, namun secara intelektual kepala sekolah mampu menilai bahwa dialog merupakan strategi paling rasional untuk menjaga stabilitas organisasi. Hal ini memperkuat pandangan Harris & Jones (2022) bahwa kepemimpinan sekolah modern menuntut kemampuan memilih strategi pemecahan masalah berdasarkan analisis risiko dan dampak jangka panjang.

Dari sisi administrasi, pernyataan Operator/Tata Usaha (In-7) menegaskan bahwa kepala sekolah menjadikan keakuratan data sebagai prasyarat utama dalam pengambilan keputusan. Temuan ini konsisten dengan penelitian García-Garnica *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis data merupakan indikator utama kecerdasan intelektual kepala sekolah dalam menghadapi tuntutan akuntabilitas pendidikan. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan lemahnya pemanfaatan data di sekolah menengah (OECD, 2020), hasil penelitian ini menunjukkan praktik yang relatif maju dalam konteks sekolah daerah. Lebih lanjut, pernyataan Komite Sekolah (In-8) menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu memperluas proses pemecahan masalah hingga melibatkan masyarakat dan orang tua. Hal ini menunjukkan kecerdasan intelektual dalam membaca dinamika sosial dan kepentingan berbagai pihak. Temuan ini melengkapi teori Mataputun (2022) dengan menambahkan dimensi eksternal, yaitu kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan pertimbangan sosial dalam pengambilan keputusan rasional.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual di SMA Negeri 1 Tiom tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah secara logis, tetapi juga memperkuat kolaborasi, meningkatkan penerimaan kebijakan, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Temuan ini memperkaya teori Mataputun (2022) dengan menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah bersifat kontekstual, kolaboratif, dan terintegrasi dengan praktik kepemimpinan partisipatif di sekolah.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai evaluator di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menerapkan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual secara efektif dalam menjalankan fungsi evaluasi terhadap kinerja guru maupun program sekolah. Evaluasi dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan, dengan tujuan utama meningkatkan mutu pembelajaran dan efektivitas program, bukan sekadar mencari kesalahan. Pernyataan Kepala Sekolah (In-1) yang menekankan penggunaan supervisi kelas dan laporan pembelajaran sebagai dasar evaluasi menunjukkan pendekatan rasional dan berbasis data. Temuan ini konsisten dengan pandangan Mataputun (2022), yang menekankan bahwa kecerdasan intelektual pemimpin sekolah terlihat dari kemampuan mengumpulkan informasi, menganalisis fakta, dan mengarahkan perbaikan berbasis bukti.

Pernyataan Wakil Kepala Sekolah (In-2) yang menegaskan evaluasi rutin, baik terjadwal maupun tidak terjadwal, menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu mengamati proses pembelajaran secara real-time. Hal ini memperluas teori Mataputun (2022) dengan menekankan pentingnya evaluasi kontekstual dan berkelanjutan, bukan hanya evaluasi administratif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fullan & Quinn (2016) yang menekankan continuous improvement melalui observasi langsung dan umpan balik sebagai strategi peningkatan kualitas sekolah.

Dari perspektif guru, temuan menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan secara konstruktif dan personal, sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi untuk melakukan perbaikan. Guru 1 (In-3) dan Guru 2 (In-4) menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah disertai umpan balik yang membangun dan bersifat personal, yang membantu guru melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran mereka. Hal ini sesuai dengan teori instructional leadership yang dikemukakan

oleh Hallinger (2018), yang menekankan peran kepala sekolah sebagai fasilitator pembelajaran melalui evaluasi berbasis data dan bimbingan yang suportif. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Mulford & Silins (2019), yang menemukan bahwa evaluasi guru sering bersifat formal & birokratis, temuan penelitian ini menunjukkan penerapan evaluasi yang lebih manusiawi dan berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru.

Selanjutnya, Guru 3 (In-5) dan Guru 4 (In-6) menunjukkan bahwa evaluasi program sekolah dilakukan secara partisipatif, dengan melibatkan guru dalam diskusi rapat evaluasi dan mencari solusi terhadap kendala program. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah mengintegrasikan kecerdasan interpersonal dengan kecerdasan intelektual, sehingga evaluasi tidak hanya bersifat top-down tetapi juga melibatkan perspektif praktisi di lapangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gronn (2020) yang menyatakan bahwa evaluasi partisipatif meningkatkan efektivitas implementasi program dan meningkatkan komitmen guru terhadap perubahan.

Dari sisi administrasi, Operator/Tata Usaha (In-7) menyatakan bahwa kepala sekolah menekankan ketelitian dan kelengkapan dokumen sebagai bagian dari evaluasi. Hal ini menguatkan konsep kecerdasan intelektual sebagai kemampuan analisis data yang akurat dan membuat keputusan berbasis informasi faktual. Temuan ini konsisten dengan studi Huber (2019), yang menekankan peran kepala sekolah sebagai pengelola data dan informasi untuk meningkatkan akuntabilitas dan kualitas program sekolah.

Selain evaluasi internal, keterlibatan Komite Sekolah (In-8) menunjukkan bahwa kepala sekolah memperluas evaluasi hingga mencakup partisipasi masyarakat dan orang tua, terutama untuk program yang berdampak pada kerja sama eksternal. Strategi ini memperkaya teori Mataputun (2022) dengan menambahkan dimensi eksternal kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual, yaitu kemampuan kepala sekolah membaca kebutuhan stakeholder dan mengintegrasikan masukan mereka ke dalam perbaikan program. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lee & Tan (2021) yang menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam evaluasi sekolah meningkatkan kualitas implementasi program dan legitimasi kebijakan sekolah.

Secara keseluruhan, penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual sebagai evaluator di SMA Negeri 1 Tiom mencakup evaluasi berbasis data, partisipatif, konstruktif, dan berkelanjutan. Kepala sekolah tidak hanya menilai guru dan program, tetapi juga menciptakan budaya reflektif dan kolaboratif di sekolah, sehingga hasil evaluasi dapat diterjemahkan menjadi perbaikan nyata dan peningkatan kualitas pendidikan. Temuan ini memperluas teori Mataputun (2022) dengan menekankan integrasi antara kecerdasan intelektual, keterampilan interpersonal, dan keterlibatan stakeholder eksternal dalam proses evaluasi.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai negosiator di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menjalankan peran negosiator secara sistematis, rasional, dan berbasis kecerdasan intelektual. Kepala sekolah tidak mengambil keputusan secara sepihak, tetapi memfasilitasi proses diskusi, menengahi perbedaan pendapat, dan mencari kesepakatan yang adil dan rasional. Pernyataan In-1 yang menekankan mendengar semua pihak, menjelaskan tujuan sekolah, dan mencari jalan tengah menegaskan bahwa keputusan diambil melalui pertimbangan logis dan berbasis tujuan institusional. Hal ini sesuai dengan teori Mataputun (2022) yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah tercermin dalam kemampuan mengintegrasikan analisis data, argumentasi logis, dan kolaborasi dalam pengambilan keputusan strategis. Namun, temuan ini menunjukkan perluasan teori Mataputun, yaitu kemampuan intelektual kepala sekolah juga diterapkan dalam negosiasi interpersonal dengan berbagai pihak, termasuk guru, staf, dan orang tua.

Pernyataan Wakil Kepala Sekolah (In-2) menguatkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan mengelola konflik secara sistematis dan terstruktur. Dengan menengahi perbedaan secara tenang dan mengarahkan diskusi agar tetap rasional, kepala sekolah menjaga iklim

organisasi tetap kondusif dan menghindari konflik berkepanjangan. Temuan ini sejalan dengan konsep conflict management leadership yang dikemukakan oleh Fisher & Ury (2011), yang menekankan pentingnya mediasi berbasis kepentingan, bukan posisi, dalam mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Uline *et al.* (2019), yang menemukan bahwa konflik internal sekolah sering ditangani secara otoriter, hasil penelitian ini menunjukkan praktik negosiasi yang lebih dialogis dan berbasis rasionalitas.

Dari perspektif guru, temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan intelektual dalam menjelaskan keputusan. Guru 1 (In-3) dan Guru 5 (In-5) menyatakan bahwa kepala sekolah menjelaskan plus-minus kebijakan, memberikan beberapa alternatif solusi, dan menekankan fokus pada kepentingan siswa serta tujuan sekolah. Strategi ini mencerminkan kemampuan berpikir kritis dan alternatif yang merupakan bagian dari kecerdasan intelektual. Temuan ini mendukung teori strategic negotiation in educational leadership oleh Bryson *et al.* (2019), yang menekankan bahwa negosiator efektif menyediakan opsi, memfasilitasi pemahaman bersama, dan mengarahkan diskusi pada tujuan institusional.

Selain itu, Guru 4 (In-4) dan Guru 6 (In-6) menegaskan bahwa kepala sekolah bersikap sebagai mediator aktif, mempertemukan pihak yang berbeda, dan mencari solusi adil. Pendekatan ini menunjukkan bahwa negosiasi tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga menciptakan iklim kolaboratif yang mendukung partisipasi guru dan peningkatan profesionalisme. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Crowther *et al.* (2020), yang menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan kemampuan mediasi meningkatkan komitmen guru serta efektivitas implementasi kebijakan sekolah.

Dari sisi administrasi, Operator/Tata Usaha (In-7) menunjukkan bahwa negosiasi juga diterapkan dalam konteks distribusi tugas dan aturan formal. Kepala sekolah mengombinasikan pengetahuan aturan dengan pertimbangan logis untuk mencapai keputusan yang adil dan realistis. Pendekatan ini menegaskan teori *procedural fairness* dalam kepemimpinan, di mana keputusan administrasi dijalankan secara konsisten, transparan, dan rasional (Greenberg, 2021).

Selain internal, keterlibatan Komite Sekolah (In-8) menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu melakukan negosiasi dengan pihak eksternal, termasuk orang tua dan masyarakat, sehingga keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Hal ini menguatkan pandangan bahwa kecerdasan intelektual kepala sekolah mencakup kemampuan sosial dan konteks eksternal, memperluas teori Mataputun (2022) yang lebih menekankan pada pengambilan keputusan internal berbasis data.

Secara keseluruhan, penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual sebagai negosiator di SMA Negeri 1 Tiom mencakup analisis rasional, mediasi sistematis, penyediaan alternatif solusi, dan keterlibatan stakeholder. Kepala sekolah mampu menjaga keseimbangan antara tujuan institusional, kepentingan guru, staf, dan masyarakat, sekaligus menciptakan budaya dialog yang sehat dan kolaboratif. Temuan ini memperluas teori Mataputun (2022) dengan menekankan dimensi negosiasi interpersonal dan eksternal sebagai bagian integral dari kecerdasan intelektual dalam kepemimpinan sekolah.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai penyembuh di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menjalankan peran penyembuh dengan pendekatan empatik dan komunikasi interpersonal yang kuat. Kepala sekolah tidak hanya menekankan pada manajemen tugas dan kebijakan, tetapi juga memberikan perhatian terhadap kondisi psikologis guru, staf, dan siswa. Pernyataan In-1 menekankan pentingnya mendengarkan secara aktif sebelum menilai masalah yang dihadapi guru atau siswa, menunjukkan penerapan kecerdasan intelektual yang melibatkan analisis emosional dan sosial sebelum mengambil keputusan. Temuan ini konsisten dengan teori Mataputun (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual

mencakup kemampuan mengenali, memahami, dan menanggapi situasi kompleks, termasuk kondisi psikologis individu di sekolah.

Wakil kepala sekolah (In-2) menekankan bahwa kepala sekolah mengedepankan pendampingan dan rasa aman sebelum memberikan teguran atau arahan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan manusiawi. Pendekatan ini selaras dengan teori servant leadership yang dikemukakan oleh Greenleaf (2018), yang menekankan kepemimpinan yang berfokus pada kebutuhan orang lain, membangun keamanan psikologis, dan memberdayakan bawahan. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Leithwood *et al.* (2020), yang menemukan bahwa kepemimpinan di banyak sekolah sering bersifat formal dan prosedural, temuan penelitian ini menegaskan penerapan strategi human-centered leadership yang mengutamakan kesejahteraan individu sebagai bagian dari peningkatan kinerja.

Guru 1 (In-3) dan Guru 2 (In-4) menyatakan bahwa kepala sekolah membantu mengurangi tekanan kerja dengan memberikan motivasi, mendampingi, dan mencari solusi konkret. Hal ini menunjukkan bahwa peran penyembuh tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga praktis, membantu guru mengatasi beban kerja secara realistis. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Day *et al.* (2019), yang menemukan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif mencakup dukungan emosional dan strategis terhadap guru, sehingga meningkatkan kesejahteraan profesional dan komitmen kerja.

Selain guru, kepala sekolah juga berperan dalam meredam konflik antar guru atau antara guru dan siswa. Guru 4 (In-5) menyampaikan bahwa konflik ditangani secara individual dan tenang, sementara Guru 5 (In-6) menegaskan bahwa kepala sekolah menanamkan nilai kebersamaan dan menghadapi masalah secara kolektif. Hal ini sejalan dengan teori emotional intelligence in leadership oleh Goleman (2020), yang menekankan bahwa kemampuan mengenali dan mengelola emosi merupakan indikator utama efektivitas kepemimpinan, termasuk dalam konteks pendidikan. Dibandingkan dengan penelitian oleh Kim *et al.* (2019), yang menemukan bahwa konflik yang tidak dikelola dapat menurunkan kinerja sekolah, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan penyembuhan kepala sekolah secara signifikan membantu mencegah eskalasi konflik dan menjaga iklim kerja positif.

Dari sisi tenaga kependidikan, Operator/Tata Usaha (In-7) mengungkapkan bahwa kepala sekolah memberikan ruang untuk menyampaikan masalah pribadi dan menyesuaikan pekerjaan sementara, menunjukkan perhatian yang adil dan merata terhadap seluruh warga sekolah. Selain itu, Komite Sekolah (In-8) menegaskan bahwa kepala sekolah mampu menenangkan konflik eksternal dengan orang tua atau masyarakat sebelum mengambil keputusan, menunjukkan bahwa peran penyembuh tidak terbatas pada internal sekolah, tetapi juga pada manajemen relasi eksternal. Temuan ini memperluas teori Mataputun (2022), yang sebagian besar menekankan aspek pengambilan keputusan rasional, dengan menambahkan dimensi pemulihan psikologis dan mediasi interpersonal sebagai bagian integral kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai pelindung di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menjalankan peran pelindung secara konsisten, baik terhadap guru, staf, maupun siswa. Kepala sekolah mengambil langkah-langkah strategis untuk mengurangi tekanan eksternal maupun internal yang berpotensi memengaruhi kinerja dan kesejahteraan warga sekolah. Pernyataan Kepala Sekolah (In-1) yang menekankan penyaringan keluhan dari orang tua atau pihak luar sebelum sampai ke guru dan siswa menunjukkan penerapan kecerdasan intelektual dalam mengelola risiko dan konflik, sekaligus menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis. Hal ini sejalan dengan teori Mataputun (2022), yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang cerdas secara intelektual mampu membaca konteks sosial, mengantisipasi tekanan, dan memproteksi warga sekolah melalui kebijakan rasional dan bijaksana. Wakil Kepala Sekolah (In-2) menegaskan bahwa kepala sekolah menghadapi pihak eksternal terlebih dahulu, sehingga guru dan staf tidak

terpapar langsung oleh tekanan yang dapat menurunkan kinerja atau motivasi. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip *protective leadership* yang dikemukakan oleh Day & Leithwood (2019), yang menekankan bahwa pemimpin efektif mampu mengelola stres eksternal terhadap organisasi dan memberikan buffer bagi anggota tim agar dapat bekerja dengan optimal. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Hallinger & Bryant (2020), yang menemukan bahwa guru di banyak sekolah merasa rentan terhadap tekanan orang tua dan masyarakat, temuan ini menunjukkan praktik kepemimpinan yang proaktif dalam melindungi anggota sekolah.

Dari perspektif guru, peran pelindung kepala sekolah terlihat melalui dukungan moral dan advokasi. Guru 1 (In-3) dan Guru 2 (In-4) menyatakan bahwa kepala sekolah membela guru selama mereka bekerja sesuai aturan, serta menegaskan agar guru tetap objektif dalam menghadapi tekanan terkait nilai siswa. Hal ini menunjukkan penerapan kecerdasan intelektual dalam pengambilan keputusan, dengan menyeimbangkan antara kepatuhan pada aturan dan perlindungan terhadap anggota sekolah. Konsep ini sejalan dengan teori *supportive leadership* oleh Spillane & Diamond (2020), yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menyediakan proteksi, dukungan, dan legitimasi untuk anggotanya, sehingga tercipta lingkungan kerja yang aman dan produktif.

Perlindungan terhadap siswa juga menjadi fokus kepala sekolah. Guru 3 (In-5) dan Guru 4 (In-6) menyatakan bahwa kepala sekolah tidak langsung menyalahkan siswa, melainkan membimbing mereka agar masalah tidak membesar. Hal ini sejalan dengan temuan Hopkins & Jackson (2019) bahwa pemimpin sekolah yang cerdas secara emosional dan intelektual mampu menyediakan rasa aman bagi siswa, mendorong perkembangan akademik dan sosial secara positif. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan praktik hukuman disiplin yang ketat tanpa pendampingan (OECD, 2018), temuan penelitian ini menekankan pendekatan protektif dan rehabilitatif yang lebih manusiawi.

Dari sisi tenaga kependidikan, Operator/Tata Usaha (In-7) menegaskan bahwa kepala sekolah membantu staf menghadapi tuntutan administratif, tanpa menyalahkan mereka, melainkan mencari solusi bersama. Hal ini menunjukkan bahwa peran pelindung mencakup seluruh lapisan organisasi sekolah, sehingga terbentuk budaya kerja aman, adil, dan kolaboratif. Selain itu, keterlibatan Komite Sekolah (In-8) memperlihatkan bahwa kepala sekolah juga melindungi guru dan siswa dari tekanan eksternal masyarakat, menunjukkan kemampuan manajemen stakeholder yang efektif dan rasional.

### **Penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual sebagai sinergi di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 1 Tiom menjalankan peran sinergize dengan efektif, yakni membangun kolaborasi antara sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat. Kepala sekolah menekankan bahwa pendidikan bukan hanya tanggung jawab guru, tetapi merupakan tanggung jawab bersama seluruh pemangku kepentingan. Pernyataan In-1 menegaskan pentingnya keterlibatan orang tua dan masyarakat untuk mendukung keberhasilan program pendidikan, menunjukkan kemampuan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual dalam membangun jaringan kolaboratif. Hal ini sejalan dengan teori Mataputun (2022) yang menekankan bahwa kepala sekolah yang cerdas secara intelektual mampu mengintegrasikan berbagai pihak dan memanfaatkan sumber daya eksternal untuk mendukung pencapaian tujuan sekolah.

Wakil Kepala Sekolah (In-2) menyatakan bahwa setiap program sekolah selalu dikomunikasikan kepada orang tua dan komite, sehingga keputusan tidak bersifat sepihak. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip *community-oriented leadership* yang dikemukakan oleh Sergiovanni (2017), yang menekankan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif harus membangun hubungan kolaboratif dengan komunitas, sehingga program dan kebijakan sekolah dapat diterima dan didukung oleh semua pihak. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Epstein (2018), yang menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua di banyak sekolah masih

terbatas pada aspek administratif, temuan penelitian ini menegaskan penerapan praktik sinergi nyata yang melibatkan orang tua secara aktif dalam proses pendidikan.

Dari perspektif guru, peran sinergize terlihat melalui keterlibatan mereka dalam kegiatan yang melibatkan orang tua dan masyarakat, seperti pentas seni, kegiatan budaya, dan pertemuan sekolah. Guru 1 (In-3) dan Guru 2 (In-4) menyatakan bahwa kepala sekolah mendorong partisipasi orang tua baik dalam bentuk tenaga maupun pemikiran. Hal ini menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam memfasilitasi kolaborasi multidimensi, sehingga semua pihak merasa memiliki tanggung jawab terhadap pendidikan anak. Temuan ini sejalan dengan teori collaborative school leadership oleh Hargreaves & Fullan (2020), yang menekankan pentingnya keterlibatan guru, orang tua, dan masyarakat dalam mencapai tujuan pendidikan bersama.

Selain itu, Guru 3 (In-5) dan Guru 4 (In-6) menekankan bahwa kepala sekolah menegaskan pendidikan anak sebagai tanggung jawab bersama, dan memastikan partisipasi aktif orang tua dalam kegiatan adat dan seni. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Sheldon & Epstein (2019), yang menunjukkan bahwa keterlibatan komunitas dan budaya lokal meningkatkan kualitas pembelajaran dan partisipasi siswa. Dengan kata lain, kepala sekolah tidak hanya membangun hubungan formal, tetapi juga memanfaatkan nilai-nilai sosial dan budaya masyarakat untuk memperkuat pendidikan di sekolah.

Dari sisi tenaga kependidikan dan operasional, Operator/Tata Usaha (In-7) menegaskan bahwa kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan komite dan masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan besar. Keterlibatan Komite Sekolah (In-8) menunjukkan bahwa kepala sekolah bersikap terbuka dan mendorong partisipasi dalam perencanaan dan implementasi program, sehingga tercipta budaya kolaboratif dan sinergis di lingkungan sekolah. Temuan ini memperluas teori Mataputun (2022), yang menekankan pengambilan keputusan berbasis analisis, dengan menambahkan dimensi kecerdasan sosial dan kemampuan membangun sinergi dengan pemangku kepentingan eksternal sebagai bagian dari kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual.

### **Faktor pendukung dan penghambat penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual di SMA Negeri 1 Tiom**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual di SMA Negeri 1 Tiom dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung maupun penghambat, yang saling terkait dan berdampak terhadap efektivitas kepemimpinan.

#### **a. Faktor Pendukung**

Berdasarkan pernyataan In-1, kerja sama guru dan staf yang terbuka serta mau diajak berpikir bersama menjadi faktor utama pendukung keberhasilan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual. Kepala sekolah menekankan penggunaan data sekolah sebagai dasar pengambilan keputusan, menunjukkan penerapan pendekatan rasional dan berbasis bukti (evidence-based *decision making*). Temuan ini selaras dengan teori Mataputun (2022), yang menegaskan bahwa kepala sekolah yang cerdas secara intelektual mampu mengelola data, informasi, dan kolaborasi internal sebagai pendorong pengambilan keputusan yang efektif. Selain itu, Wakil Kepala Sekolah (In-2) menekankan komunikasi yang baik antara pimpinan dan guru, sehingga kebijakan dapat dipahami dan diterima bersama. Guru 1 (In-3) dan Guru 2 (In-4) menambahkan bahwa kepala sekolah bersikap tegas, logis, dan memberikan ruang partisipatif, yang memudahkan guru untuk menyesuaikan strategi pembelajaran. Guru 3 (In-4) juga menyebutkan penggunaan data hasil belajar siswa sebagai acuan perbaikan program, menunjukkan penerapan kecerdasan intelektual dalam evaluasi dan pengambilan keputusan berbasis fakta.

Faktor pendukung ini konsisten dengan temuan penelitian oleh Robinson *et al.* (2018), yang menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif membutuhkan kolaborasi tim, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan berbasis bukti, untuk meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan. Lebih lanjut, teori *distributed leadership* oleh Spillane (2020)

menekankan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan berbagi tanggung jawab memperkuat implementasi kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual.

#### **b. Faktor Penghambat**

Meskipun banyak faktor pendukung, penelitian ini juga mengidentifikasi hambatan signifikan dalam penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual. Guru 4 (In-5) menyatakan bahwa jumlah guru yang terbatas dan kondisi siswa yang beragam membuat kebijakan sulit diterapkan secara konsisten. Guru 5 (In-6) menambahkan keterbatasan akses pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru menjadi kendala dalam meningkatkan kompetensi dan pemahaman terhadap kebijakan.

Dari sisi tenaga kependidikan, Operator/Tata Usaha (In-7) menyoroti keterbatasan sarana TIK dan sistem administrasi yang memengaruhi kelancaran koordinasi dan pemantauan program sekolah. Selain itu, Komite Sekolah (In-8) menunjukkan bahwa kondisi ekonomi orang tua yang beragam menjadi hambatan dalam partisipasi aktif masyarakat.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Hallinger & Heck (2019), yang menunjukkan bahwa kendala sumber daya manusia, sarana-prasarana, dan faktor eksternal masyarakat sering menjadi penghambat utama efektivitas kepemimpinan sekolah. Hal ini memperluas teori Mataputun (2022) dengan menambahkan konteks nyata faktor penghambat eksternal, termasuk sumber daya dan kondisi sosial ekonomi masyarakat, yang mempengaruhi penerapan kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual.

Secara keseluruhan, faktor pendukung dan penghambat ini saling memengaruhi implementasi kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual di SMA Negeri 1 Tiom. Faktor pendukung: kerja sama guru dan staf, komunikasi terbuka, penggunaan data berbasis bukti, ruang partisipatif bagi guru. Faktor penghambat: keterbatasan jumlah guru, kondisi siswa yang beragam, akses pelatihan terbatas, sarana TIK dan administrasi terbatas, serta kondisi ekonomi masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual tidak hanya tergantung pada kemampuan kepala sekolah, tetapi juga pada dukungan sistemik dan kolaboratif dari guru, staf, serta masyarakat, serta penyediaan sumber daya yang memadai.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

- a. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai pemilih yaitu mengambil keputusan secara rasional, berbasis data akademik dan non-akademik, serta mempertimbangkan kondisi geografis, sosial masyarakat, dan kemampuan sekolah. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dengan guru, staf, dan komite sekolah, sehingga kebijakan yang dihasilkan relevan, realistis, dan adaptif terhadap konteks lokal.
- b. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai penghubung utama antara guru, staf, siswa, orang tua, dan masyarakat. Komunikasi yang berjenjang, terbuka, dan terstruktur memungkinkan seluruh warga sekolah memahami program yang dijalankan, sehingga koordinasi dan kolaborasi berjalan efektif.
- c. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai pemecah masalah masalah secara rasional dan sistematis, dengan mengutamakan pengumpulan data, analisis, dan musyawarah. Pendekatan ini menciptakan solusi yang realistis, diterima semua pihak, serta meminimalkan konflik internal.
- d. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai evaluator dengan melakukan evaluasikinerja guru dan program sekolah secara rutin, sistematis, dan partisipatif. Evaluasi bertujuan untuk perbaikan mutu

- pembelajaran, bukan mencari kesalahan, dan melibatkan umpan balik konstruktif agar guru dan staf dapat melakukan refleksi dan peningkatan kinerja.
- e. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai negosiator yaitu mengelola perbedaan pendapat secara objektif, terbuka, dan berbasis tujuan sekolah. Negosiasi dilakukan dengan menyampaikan argumentasi logis, menyediakan alternatif solusi, dan memfasilitasi dialog antar pihak agar tercapai kesepakatan yang adil dan kondusif.
  - f. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai penyembuh yaitu menerapkan pendekatan empatik, mendengarkan permasalahan guru, staf, dan siswa, serta memberi pendampingan dan dukungan moral. Strategi ini membantu memulihkan kondisi psikologis dan menciptakan lingkungan kerja dan belajar yang aman dan kondusif.
  - g. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai pelindung yaitu melindungi guru, staf, dan siswa dari tekanan internal maupun eksternal. Hal ini menciptakan rasa aman dan keadilan, serta meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap kepemimpinan.
  - h. Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual telah melaksanakan kepemimpinan sebagai sinergi dengan mendorong partisipasi aktif orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Kolaborasi ini meningkatkan tanggung jawab bersama terhadap pendidikan anak dan memperkuat hubungan sekolah dengan komunitas.
  - i. Faktor pendukung kepemimpinan kepala sekolah meliputi kerja sama guru dan staf, komunikasi terbuka, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan penggunaan data berbasis bukti. Faktor penghambat meliputi jumlah guru terbatas, kondisi siswa yang beragam, keterbatasan akses pelatihan, sarana TIK dan administrasi yang terbatas, serta kondisi ekonomi orang tua yang beragam.

#### **Saran**

- a. Untuk Kepala Sekolah:  
Terus pertahankan pengambilan keputusan berbasis data dan musyawarah, sambil memperkuat pendekatan empatik untuk mendukung guru dan siswa. Meningkatkan koordinasi dengan komite sekolah dan orang tua agar program dan kebijakan sekolah lebih efektif dan inklusif.
- b. Untuk Guru dan Staf:  
Aktif memberikan masukan berbasis data dan pengalaman lapangan agar kebijakan yang diambil lebih relevan. Memanfaatkan komunikasi dua arah dengan kepala sekolah dan wali kelas untuk meningkatkan partisipasi dalam kegiatan sekolah.
- c. Untuk Komite dan Orang Tua:  
Lebih proaktif mendukung program sekolah, termasuk dalam hal perencanaan dan pelaksanaan kegiatan. Menjalin komunikasi rutin dengan sekolah untuk memahami kondisi dan kebutuhan guru serta siswa.
- d. Untuk Peneliti Selanjutnya  
Meneliti pengaruh kepemimpinan berbasis kecerdasan intelektual terhadap kinerja akademik siswa dan motivasi guru secara kuantitatif. Mengkaji penerapan model kepemimpinan ini di sekolah lain dengan karakteristik geografis dan sosial yang berbeda untuk memperkuat generalisasi temuan

#### **Referensi**

- Basri, M., & Suryadi, D. (2022). Apresiasi guru dan loyalitas kerja: Studi pada sekolah menengah pertama. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 15(2), 78–89. <https://doi.org/10.5678/jpk.2022.1502>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429440922>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2019). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management*. Routledge.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2018). *School leadership and management in education*. Sage Publications.
- Crowther, F., Kaagan, S., Ferguson, M., & Hann, L. (2020). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. Corwin Press.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2019). *The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use emotional and instructional strategies*. *Educational Administration Quarterly*, 55(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/0013161X18821101>
- Destian, A., Sujarwo, A., & Utama, E. P. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Kecerdasan Emosional di SDN 2 Gisting Permai Tahun Ajaran 2024-2025. *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*. Vol. 04 No. 1 (2025) : 483-493.
- Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Westview Press.
- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.
- García-Garnica, M., Expósito-López, J., & Olmos-Gómez, M. C. (2021). Data-informed school leadership and decision-making. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 693–710. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2021-0061>
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Greenberg, J. (2021). *Handbook of organizational justice*. Routledge.
- Greenleaf, R. K. (2018). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gronn, P. (2020). Distributed leadership and the evaluation of school programs. *Leadership and Policy in Schools*, 19(2), 158–177. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1658932>
- Hallinger, P. (2018). *Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and instructional leadership*. Routledge.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2019). Assessing the impact of school leadership on student outcomes: An international review. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/1741143218798075>
- Hallinger, P. (2020). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143219893097>
- Hallinger, P. (2020). *Instructional leadership: Review of research and practice*. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 423–441. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2020-0025>
- Hallinger, P. (2021). Mapping instructional leadership research in the global South: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 223–240. <https://doi.org/10.1177/1741143220911324>
- Hallinger, P. (2021). *Principal leadership effectiveness*. *Journal of Educational Administration*, 59(3), 273–291.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). *Professional capital and collaborative leadership: Developing and sustaining effective schools*. Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Leading during uncertainty: School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 42(3), 217–230. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1968391>
- Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel*. Routledge.

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2020). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (11th ed.). Pearson Education.
- Hopkins, D., & Jackson, T. (2019). *School improvement and leadership: A protective perspective*. Springer.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2018). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Huber, S. G. (2019). Data-based school leadership: Evidence and perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 30(4), 529–548. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1621534>
- Kemendikbud RI. (2016). *Pedoman kemitraan sekolah dengan keluarga*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Kim, S., Kim, H., & Lee, J. (2019). Conflict management in schools: Effects on teacher satisfaction and student outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 812–830. <https://doi.org/10.1177/1741143218778354>
- Lee, M., & Tan, C. (2021). Engaging stakeholders in school evaluation: Effects on program quality. *Journal of Educational Administration*, 59(7), 854–870. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2021-0134>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2019). Academic culture and school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 379–397. <https://doi.org/10.1177/1741143217739368>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (2020). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. (*Reprint/Classic leadership typology*)
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.
- Mataputun, Y. (2022). *Kepemimpinan kepala sekolah berbasis kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulford, B., & Silins, H. (2019). Leadership for organizational learning and improved student outcomes: What do we know? *School Leadership & Management*, 39(3), 203–222. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1576537>
- Mulyasa, E. (2019). *Standar kompetensi kepala sekolah dan guru*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2018). *Effective school discipline: Practices and policies in education*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- Raharjo, S., & Nugroho, A. A. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah di daerah terpencil: Tantangan dan strategi komunikasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 101–113. <https://doi.org/10.17509/jmp.v14i2.43210>
- Rahayu, F., & Kurniawaty, R. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Kecerdasan Emosional (EQ) Di Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS) Raudhatul Qur'an. ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin Vol.4, No.1, Desember 2024
- Rifa'i, M., & Ananda, R. (2022). *Kepemimpinan Pendidikan (Bahan Ajar Berbasis Riset Pengembangan)*. Pusdikra Mitra Jaya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robinson, V. M. J. (2020). *Reduce change to increase improvement*. Corwin Press.

- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. J. (2018). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 54(3), 297–324. <https://doi.org/10.1177/0013161X18763702>
- Sari, D. P., & Kurniawan, R. (2023). Peran komite sekolah dalam meningkatkan partisipasi orang tua terhadap program sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(1), 45–56. <https://doi.org/10.17509/jap.v30i1.51234>
- Sarifuddin. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Emosional di SMAN 1 Soppeng Riaja Kabupaten Barru Propinsi Sulawesi Selatan. (Universitas Muslim Indonesia (UMI) Sulawesi Selatan)
- Sergiovanni, T. J. (2017). *Leading in a culture of change: Personal action guide and workbook*. Jossey-Bass.
- Sheldon, S. B., & Epstein, J. L. (2019). Involvement counts: Family and community engagement in schools. *Educational Leadership*, 76(4), 32–37.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man: Their nature and measurement*. Macmillan.
- Spillane, J. P. (2020). *Distributed leadership in practice: How school leaders interact with others*. Teachers College Press.
- Spillane, J. P. (2021). *Distributed leadership in schools: Theory and practice*. Teachers College Press.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Suryana, Yaya. (2015). *Metode Penelitian Manajemen Pendidikan*. Pustaka Setia. Susatya, E. (2023). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: UAD PRESS.
- Syarif, M. S., & Hermanto, A. M (2021). Studi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Pembelajaran Daring bagi Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 5(4), 2125-2134.
- Tatangin, S. P., Partino), Mataputun, Y. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Emosional dan Motivasi Belajar Siswa Di SMK Negeri Distrik Abepura Kota Jayapura Provinsi Papua. NOKEN. *Jurnal Pengelolaan Pendidikan Volume 2 (1) JUNI 2021: 33±41*
- Tomlinson, C. A. (2020). *How to differentiate instruction in academically diverse classrooms* (3rd ed.). ASCD.
- Uline, C., Tschannen-Moran, M., & Perez, L. (2019). *School leadership and organizational trust: Building a culture of collaboration*. Routledge.
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing
- Wahyuni, S., & Suryadi. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di daerah terpencil. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 215–227. <https://doi.org/10.17509/jap.v28i2.3642>
- Warisno, A., & Murtafiah, N. H. (2022). *Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia (SDM)*. Azka Putra.
- Wulandari, Y. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Berdasarkan Kecerdasan Emosional (EQ) di Sekolah Dasar Negeri 1 Bumiwaras. UNISAN JURNAL: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan. Vol. 03 No. 01 (2024) : 966-974.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.