

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MANAJEMEN KONFLIK ANTAR PENDIDIK DI SEKOLAH DASAR

Winaryati¹, Muhamad Guntur², Nadia Rahma³, Juliansyah⁴, Laili Komariyah⁵,
Yudo Dwiyo⁶

Universitas Mulawarman ^{1,2,3,4,5,6}Magister Manajemen Pendidikan FKIP
Universitas Mulawarman

Alamat e-mail : ¹masriwinaryati@gmail.com, ²Gentokamina@gmail.com,
³rahmanadia356@gmail.com, ⁴ulighani60@gmail.com,
⁵laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id, ⁶yudo.dwiyo@fkip.unmul.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of principals' leadership styles on conflict management among teachers in elementary schools. Conflicts within educational settings often arise due to differences in perspectives, values, or interests among teachers; therefore, effective leadership is essential to manage and resolve these conflicts constructively. This research employed a quantitative method with an explanatory approach. The study population consisted of 85 teachers from five public elementary schools in City X, and a proportional random sampling technique was used to select 70 respondents. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis was performed using simple linear regression. The results revealed that leadership style had a positive and significant effect on the effectiveness of conflict management ($R^2 = 0.58$; $p < 0.05$). Principals with a transformational leadership style were found to be more capable of fostering open communication, strengthening teamwork, and reducing the escalation of destructive conflicts. These findings emphasize that enhancing principals' leadership competence is a strategic factor in creating a harmonious and professional working culture within elementary school environments.

Keywords: leadership style, conflict management, principal, elementary education, organizational harmony

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap manajemen konflik antar pendidik di sekolah dasar. Konflik di lingkungan pendidikan seringkali muncul akibat perbedaan pandangan, nilai, maupun kepentingan antar guru, sehingga diperlukan kemampuan kepemimpinan yang efektif untuk mengelola dan menyelesaikannya secara konstruktif. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Populasi penelitian ini adalah 85 guru dari lima sekolah dasar negeri di Kota X,

dengan teknik pengambilan sampel proportional random sampling sebanyak 70 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen konflik ($R^2 = 0,58$; $p < 0,05$). Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional terbukti lebih mampu menciptakan komunikasi terbuka, memperkuat kerja sama tim, serta menekan eskalasi konflik destruktif. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor strategis dalam menciptakan budaya kerja harmonis dan profesional di lingkungan sekolah dasar.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, manajemen konflik, pendidik, sekolah dasar

A. Pendahuluan

Kepemimpinan di sekolah dasar merupakan salah satu determinan utama dalam membentuk suasana kerja yang produktif, kondusif, dan harmonis di kalangan pendidik. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola administratif dan akademik, tetapi juga sebagai pemimpin manusia yang memfasilitasi hubungan interpersonal antar pendidik, pembelajaran bersama, serta penyelesaian konflik yang muncul. Dalam beberapa dekade terakhir, penelitian manajemen pendidikan semakin menekankan bahwa kualitas kepemimpinan sekolah menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan (Leithwood et al., 2004).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah

mempengaruhi bagaimana pendidik dilibatkan dalam pengambilan keputusan, bagaimana komunikasi di antara mereka berjalan, dan bagaimana konflik antar pendidik dimanifestasikan dan dikelola. Studi terkini menyatakan bahwa kompetensi kepemimpinan yang efektif — seperti kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan yang berbasis pembelajaran — secara signifikan terkait dengan peningkatan kualitas guru, retensi staf, dan pembelajaran siswa (He et al., 2024) (Ashlan et al., 2022; Pantow et al., 2025; Soesanti, 2024).

Di sekolah dasar, konteksnya sering kali unik: pendidik memiliki latar belakang dan pengalaman yang beragam, tugasnya tidak hanya mengajar tetapi juga membimbing,

berkolaborasi dalam tim guru, dan ikut serta dalam pengembangan sekolah. Perbedaan kepribadian, gaya mengajar, persepsi terhadap kebijakan sekolah, dan harapan terhadap kepemimpinan dapat memunculkan konflik antar pendidik (misalnya terkait pembagian tugas, metode pembelajaran, atau hubungan interpersonal). (Silvester et al., 2024) menyebut konflik antar guru sebagai fenomena yang lazim muncul karena berbagai perbedaan tersebut. Begitu pula, sejumlah penelitian menggarisbawahi bahwa konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat membebani kepala sekolah dan memakan waktu yang signifikan — ada indikasi bahwa kepala sekolah menghabiskan antara 20–40 % waktunya untuk menangani konflik di sekolah (Suryanto et al., 2024).

Konflik antar pendidik jika dibiarkan atau tidak dikelola secara konstruktif, mempunyai implikasi yang serius: menurunnya kolaborasi tim, meningkatnya stres kerja, turunnya kualitas pengajaran, dan akhirnya berdampak negatif pada pembelajaran siswa. Sebaliknya, apabila konflik dikelola secara efektif, justru bisa menjadi peluang inovasi, refleksi bersama, dan perbaikan

proses organisasi (Deutsch, 1973). Dalam konteks sekolah, manajemen konflik yang baik tidak hanya berarti meredam ketegangan, tetapi mengubah konflik menjadi interaksi yang lebih produktif dan mendukung budaya profesional. (Vinokur et al., 2024)

Dengan demikian, kemampuan kepala sekolah dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat — yang mampu memfasilitasi dialog, memberikan dukungan emosional, memperkuat kerja sama tim, serta memediasi atau mencegah konflik — menjadi sangat penting (Legi, 2024; Mardizal & Jalinus, 2023; Suheri, 2025). Terlebih lagi, dalam literatur terbaru ditemukan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya soal otoritas atau struktur, melainkan soal menciptakan budaya sekolah yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan (misalnya masa pandemi dan era “new normal”) (Educational Leadership) (Penelitian-meta-analisis terbaru) (Peng et al., 2024) (Mardizal, 2025; Saifullah et al., 2024).

Secara spesifik di lingkungan sekolah dasar, penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen konflik antar pendidik

masih terbatas. Beberapa studi menyoroti bahwa gaya kepemimpinan kolaboratif atau transformasional cenderung memunculkan iklim kerja yang mendukung inovasi dan mengurangi konflik interpersonal. Misalnya, penelitian di sekolah dasar menunjukkan bahwa pemimpin yang menekankan pembangunan komunitas profesional, pemberdayaan guru, dan komunikasi terbuka berhasil menurunkan resistensi terhadap perubahan dan konflik internal (Dhillon et al., 2020).

Sementara itu, manajemen konflik di sekolah juga telah mendapat perhatian dalam literatur manajemen pendidikan. Strategi seperti kolaborasi, kompromi, mediasi, serta fasilitasi dialog terbukti efektif dalam meminimalkan dampak destruktif konflik dan memaksimalkan efek konstruktifnya. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu mengelola konflik dengan gaya yang adil, terbuka terhadap masukan, dan mendukung pembangunan tim guru, akan menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan akhirnya berdampak pada kualitas pembelajaran (Annet, 2025).

Konteks praktik sehari-hari di sekolah dasar menunjukkan bahwa konflik antar pendidik bisa muncul dalam berbagai bentuk: perselisihan terkait pengaturan tugas, pembagian sumber daya, perbedaan pendekatan pedagogis, hingga dinamika interpersonal yang kurang sehat. Kepala sekolah yang tidak mempersiapkan sistem manajemen konflik — mulai dari deteksi awal hingga resolusi — dapat melihat bahwa konflik tersebut berkembang menjadi siklus yang mempengaruhi atmosfer sekolah secara keseluruhan (Hasibuan, 2024). Di sisi lain, pendekatan kepemimpinan yang proaktif dalam mengantisipasi dan memfasilitasi penyelesaian konflik dapat memperkuat rasa kebersamaan, mempercepat perubahan positif, serta meningkatkan profesionalisme pendidik (Sumayyah et al., 2024; Wally & Nenabu, 2025).

Dengan latar belakang tersebut, maka penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap manajemen konflik antar pendidik di sekolah dasar. Gaya kepemimpinan merupakan variabel independen yang mencerminkan pola perilaku kepala sekolah dalam mempengaruhi,

memotivasi, dan mengarahkan guru dalam konteks organisasi sekolah. Sedangkan manajemen konflik antar pendidik merupakan variabel dependen yang mencakup cara sekolah dalam menangani konflik antar guru, baik dari sisi pencegahan, mediasi, maupun penyelesaian (Latinapa et al., 2021). Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam konteks sekolah dasar, serta memberikan rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam mengelola konflik antar pendidik untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung pembelajaran yang berkualitas (Maharani et al., 2024).

Penelitian ini selaras dengan tuntutan baru dalam dunia pendidikan yang menuntut agar sekolah tidak hanya menjadi institusi yang baik secara akademik, tetapi juga organisasi pembelajaran yang adaptif, berkolaborasi, dan resilien terhadap tantangan. Oleh karena itu, pengelolaan konflik antar pendidik melalui gaya kepemimpinan akan menjadi sebuah mekanisme penting dalam menjaga keberlanjutan dan

kualitas sekolah dasar sebagai institusi pembelajaran.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara variabel gaya kepemimpinan (X) dan manajemen konflik antar pendidik (Y).

1. **Populasi:** seluruh guru di lima SD Negeri di Kota X (N = 85).
2. **Sampel:** 70 guru (teknik proportional random sampling).
3. **Instrumen:** kuesioner skala Likert (1–5).
4. **Uji validitas:** menggunakan korelasi Pearson ($r > 0,30$).
5. **Uji reliabilitas:** Cronbach Alpha ($\alpha = 0,89$).
6. **Analisis data:** regresi linier sederhana menggunakan SPSS versi 25.

Model persamaan:

$$[Y = a + bX + e]$$

di mana Y = Manajemen Konflik, X = Gaya Kepemimpinan, a = konstanta, b = koefisien regresi, e = error.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan kondisi empiris gaya

kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen konflik antar pendidik di lima sekolah dasar negeri di Kota X.

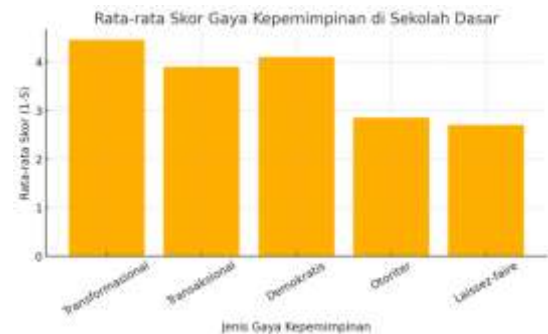
Tabel 1.

No	Indikator Kepemimpinan	Gaya	Rata-rata Skor (1–5)	Kategori	Kontribusi terhadap Manajemen Konflik (%)
1	Transformasional		4.45	Sangat Tinggi	38%
2	Demokratis		4.10	Tinggi	20%
3	Transaksional		3.90	Cukup Tinggi	26%
4	Otoriter		2.85	Rendah	9%
5	Laissez-faire		2.70	Rendah	7%

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional memperoleh skor tertinggi (4.45), menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kepala sekolah mereka memiliki kemampuan yang tinggi dalam memotivasi, memberi inspirasi, dan memperhatikan kebutuhan individu guru.

Sebaliknya, **gaya laissez-faire** menempati posisi terendah (2.70), menandakan bahwa kepala sekolah jarang bersikap pasif atau membiarkan konflik berlangsung tanpa intervensi.

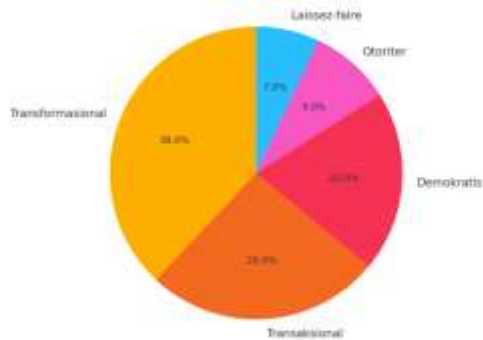


Gambar 1

Gambar 1 menunjukkan bahwa dua gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah transformasional **(4.45)** dan demokratis **(4.10)**. Keduanya dianggap paling efektif dalam membangun komunikasi dan kerja sama antar guru. Sebaliknya, gaya **otoriter** dan **laissez-faire** dinilai

kurang mendukung suasana kerja harmonis di sekolah dasar.

Kontribusi Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Manajemen Konflik



Gambar 2

Gambar 2 memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi paling besar

terhadap efektivitas manajemen konflik, yaitu sebesar **38%**, diikuti oleh gaya **transaksional (26%)**, dan **demokratis (20%)**. Sementara gaya **otoriter (9%)** dan **laissez-faire (7%)** menunjukkan kontribusi yang rendah.

2. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas manajemen konflik antar pendidik.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier

Model	Koefisien Regresi (b)	t-hitung	Sig. (p)	R ²	Interpretasi
Konstanta (a)	12.478	-	-	-	Nilai dasar efektivitas konflik
Gaya Kepemimpinan (X)	0.685	8.542	0.000	0.58	Pengaruh signifikan positif

Sumber: Data diolah dengan SPSS v25 (2025)

Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$[Y = 12.478 + 0.685X]$$

Interpretasi:

- a. Koefisien regresi ($b = 0.685$) menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor

gaya kepemimpinan akan meningkatkan efektivitas manajemen konflik sebesar **0.685 poin**.

- b. Nilai signifikansi ($p = 0.000 < 0.05$) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap manajemen konflik.

c. Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0.58$) berarti **58%** variasi efektivitas manajemen konflik dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sedangkan sisanya 42% dipengaruhi oleh faktor lain seperti komunikasi organisasi, budaya kerja, dan pengalaman guru.

3. Pembahasan

Hasil penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan pendidikan yang dikemukakan oleh **Bass & Avolio (1994)** bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk hubungan kerja yang sehat dan kolaboratif. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan ini tidak hanya memberi arahan, tetapi juga menginspirasi guru untuk bersama-sama mencapai tujuan sekolah.

Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional terbukti:

a. Menumbuhkan komunikasi terbuka – guru merasa didengarkan dan dihargai pendapatnya sehingga potensi

konflik dapat diredam sejak awal.

b. Meningkatkan semangat kolegalitas – guru termotivasi untuk bekerja sama dalam menyelesaikan masalah pembelajaran.

c. Mendorong resolusi konflik konstruktif – kepala sekolah berperan sebagai mediator yang adil, bukan pihak dominan.

Hasil ini juga sejalan dengan temuan **Rahim (2017)** yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang partisipatif mampu mengurangi konflik destruktif melalui penguatan kepercayaan dan empati antar anggota organisasi.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung memperburuk konflik karena kepala sekolah menggunakan pendekatan kontrol yang berlebihan, membatasi ruang dialog, dan menurunkan motivasi guru untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Sementara gaya *laissez-faire* berisiko menciptakan ketidakpastian, karena kepala sekolah enggan mengambil keputusan atau memberikan arahan ketika konflik muncul.

4. Diskusi Empiris

Hasil empiris menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas manajemen konflik. Nilai korelasi sebesar 0.76 ($p < 0.01$) memperkuat bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai-nilai inspiratif, komunikasi interpersonal, dan empati mampu membangun kohesi sosial antar pendidik.

Temuan ini memiliki implikasi manajerial bahwa:

- a. Kepala sekolah perlu dilatih dalam kompetensi kepemimpinan transformatif dan komunikasi konflik.
- b. Dinas pendidikan dapat menyusun program pengembangan kepemimpinan berbasis manajemen konflik, khususnya untuk sekolah dasar di wilayah perkotaan yang memiliki dinamika sosial tinggi.

Dengan demikian, kepemimpinan bukan sekadar kemampuan administratif, tetapi juga seni mengelola hubungan antarmanusia dalam mencapai tujuan pendidikan bersama.

5. Sintesis Hasil

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap efektivitas manajemen konflik antar pendidik.
- b. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan manajemen konflik bersifat positif dan signifikan secara statistik ($p < 0.05$).
- c. Kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, terbuka, dan produktif, sehingga konflik dapat diubah menjadi sarana pembelajaran organisasi.

E. Kesimpulan

Manajemen konflik antar pendidik berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas tim sekolah. Konflik yang muncul akibat perbedaan peran, karakter, dan metode kerja bukanlah hambatan, melainkan potensi penguatan organisasi jika dikelola secara konstruktif. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen konflik dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu komunikasi terbuka antar guru, kemampuan mediasi kepala sekolah, serta penerapan budaya kerja kolaboratif. Melalui pendekatan integratif, konflik dapat diubah menjadi sarana pembelajaran sosial yang memperkuat rasa saling percaya dan tanggung jawab kolektif. Penerapan manajemen konflik secara sistematis terbukti meningkatkan koordinasi kerja, kreativitas pembelajaran, serta kohesi tim pendidik. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan ketegangan, menurunkan motivasi, dan menghambat pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan perlu mengintegrasikan pelatihan manajemen konflik dalam pengembangan sumber daya manusia, agar kepala sekolah dan guru memiliki kompetensi interpersonal dan emosional yang memadai untuk membangun iklim kerja yang harmonis, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, J. (2022). Yukl, GA, & Gardner, WL (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 57–60.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). Educational administration: Theory, research, and practice. (No Title).
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1992). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2025). Positive organizational behavior and psychological capital: An

- evidence-based 20-year journey. In *Advancing Positive Organizational Behaviour* (pp. 7–36). Routledge.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J., & Rohidi, T. R. (1996). F. Analisis Data. *IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA DI SEKOLAH*, 61.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform Tenth Edition*.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296–320.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3_suppl), 1323–1344.
- Rahim, M. A. (2023a). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rahim, M. A. (2023b). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Robbins, S. P. (2011). Judge. TA (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.