

**KEPEMIMPINAN REFLEKTIF KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN PADA KONFLIK ANTAR PEGAWAI: KAJIAN FILSAFAT  
PENDIDIKAN DAN TEMUAN LAPANGAN DI SMKN 14 SAMARINDA**

Rihadini Triyoga<sup>1</sup>, Hermuna<sup>2</sup>, Wahyu Setyaningrum<sup>3</sup>, Warman<sup>4</sup>, Muh. Amin  
Masrumin<sup>5</sup>, Dwi Nugroho Hidayanto<sup>6</sup>

Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Universitas Mulawarman

Alamat e-mail : [1rihadinitriyoga@gmail.com](mailto:rihadinitriyoga@gmail.com) , Alamat e-mail :

[2hermunapaulus@gmail.com](mailto:hermunapaulus@gmail.com), Alamat e-mail :

[3wahyusetyaningrum53@guru.sd.belajar.id](mailto:wahyusetyaningrum53@guru.sd.belajar.id), Alamat e-mail :

[4warman@fkip.unmul.ac.id](mailto:warman@fkip.unmul.ac.id) Alamat e-mail : [5nurergaamir@yahoo.com](mailto:nurergaamir@yahoo.com) , Alamat  
e-mail : [6dwinugroho16260@gmail.com](mailto:dwinugroho16260@gmail.com)

**ABSTRACT**

Conflict in schools is a natural phenomenon arising from the interaction of individuals with different perspectives, interests, and personalities. From a philosophical perspective, conflict is not merely a technical issue but an expression of relational dynamics and the process of making meaning from experience. This study aims to describe the reflective leadership of school principals in decision-making during interpersonal conflicts among staff at SMKN 14 Samarinda using a philosophical lens combined with empirical findings. Dewey's philosophy of reflection and Buber's dialogical philosophy are employed to analyze leadership practices in real situations. This qualitative study uses literature review and case study methods, including interviews with the principal, two teachers, and one administrative staff member. The results show that the conflicts are minor and mainly related to task distribution and miscommunication. The principal resolves conflicts through factual clarification, mediated dialogue, personal coaching, and the development of shared commitments. The analysis indicates that the principal's leadership practices align with reflective philosophical principles, humanistic dialogue, and value-based decision-making. These findings confirm that democratic and communicative leadership is effective in fostering workplace harmony in vocational schools.

**Keywords:** reflective leadership, interpersonal conflict, educational philosophy, decision making

## **ABSTRAK**

Konflik di sekolah merupakan fenomena alamiah yang muncul dari interaksi manusia yang memiliki perspektif, kepentingan, dan karakter berbeda. Dalam perspektif filsafat pendidikan, konflik bukan sekadar persoalan teknis, tetapi ekspresi dari dinamika relasional dan proses memaknai pengalaman. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kepemimpinan reflektif kepala sekolah dalam pengambilan keputusan pada konflik antarpegawai di SMKN 14 Samarinda melalui pendekatan filosofis dan temuan empiris. Pendekatan filsafat pendidikan Dewey mengenai refleksi serta filsafat dialogis Buber digunakan untuk membaca praktik kepemimpinan dalam konteks nyata. Penelitian menggunakan metode kualitatif melalui studi literatur dan studi kasus berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, dua guru, dan satu tenaga kependidikan. Hasil menunjukkan bahwa konflik yang terjadi bersifat ringan dan terutama berkaitan dengan pembagian tugas dan miskomunikasi. Kepala sekolah menyelesaikan konflik melalui klarifikasi faktual, dialog mediatif, coaching personal, dan penyusunan komitmen bersama. Analisis menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah sejalan dengan prinsip refleksi filosofis, dialog humanistik, dan pengambilan keputusan berbasis nilai. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan komunikatif efektif menciptakan harmoni kerja di sekolah kejuruan.

**Kata kunci:** kepemimpinan reflektif, konflik antarpegawai, filsafat pendidikan, pengambilan keputusan

### **A. Pendahuluan**

Konflik dalam organisasi pendidikan merupakan fenomena eksistensial yang tidak dapat dipisahkan dari keberadaan manusia sebagai makhluk berpikir, berinteraksi, dan memiliki kebebasan

menentukan tindakan. Dalam pandangan filosofis John Dewey, pengalaman manusia selalu berada dalam alur interaksi yang dinamis; karena itu perbedaan persepsi, sikap, dan tujuan merupakan konsekuensi alami dari kehidupan sosial. Bagi

Dewey, penyelesaian konflik hanya dapat dilakukan melalui proses refleksi, yakni kemampuan menghubungkan pengalaman masa lalu dengan kondisi terkini untuk menghasilkan tindakan yang bijaksana dan beretika.

Filsafat dialogis Martin Buber menambahkan bahwa konflik sering timbul ketika relasi antarindividu berubah dari hubungan “Aku–Engkau” menjadi “Aku–Itu”, yaitu ketika manusia tidak lagi melihat subjek lain sebagai pribadi bermartabat. Dalam konteks sekolah, dialog menjadi medium pemulihan relasi; kepala sekolah berfungsi sebagai fasilitator yang memanusiakan manusia melalui percakapan, musyawarah, dan saling memahami.

Perspektif filosofis ini sejalan dengan temuan empiris bahwa konflik di sekolah merupakan hal yang tidak terhindarkan. Jamali (2018) menjelaskan bahwa perbedaan persepsi dan interaksi kerja menjadi pemicu utama munculnya konflik antarpegawai. Lebih spesifik, Latinapa et al. (2021) mengungkapkan bahwa konflik organisasi banyak disebabkan miskomunikasi, ketidakjelasan pembagian tugas, dan perbedaan karakter. Karena itu, peran kepala

sekolah menjadi sentral dalam mengelola ketegangan tersebut.

Kepala sekolah memiliki fungsi strategis sebagai pemimpin nilai, pengambil keputusan, sekaligus penjaga harmoni sosial. Wardani dkk. (2024) menegaskan bahwa kepala sekolah berperan membangun musyawarah, kolaborasi, dan komunikasi interpersonal untuk meredam konflik. Sementara itu, penelitian Rostini dkk. (2023) dan Lestari dkk. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis mampu memperkuat hubungan antarpegawai dan menciptakan lingkungan kerja harmonis.

Dalam perspektif filsafat pendidikan, kepemimpinan sekolah bukan hanya kegiatan administratif, tetapi tindakan etis yang berlandaskan pada nilai keadilan, kesadaran diri, dialog, dan refleksi. Hal ini yang menjadi relevansi penelitian ini. Dengan mengambil konteks SMKN 14 Samarinda sebagai sekolah menengah kejuruan dengan 58 guru dan 13 tenaga kependidikan, penelitian ini bertujuan menggambarkan secara mendalam praktik penyelesaian konflik melalui kerangka filosofis dan temuan lapangan

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami pengalaman, makna, dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks alami.

Studi literatur dilakukan dengan mengkaji sumber-sumber yang tersedia dan terverifikasi, yaitu Jamali (2018), Latinapa et al. (2021), Rostini dkk. (2023), Wardani dkk. (2024), dan Lestari dkk. (2025). Seluruh referensi merupakan jurnal yang dapat diakses langsung oleh peneliti.

Studi kasus dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, dua guru, dan satu tenaga kependidikan di SMKN 14 Samarinda. Data dianalisis menggunakan analisis tematik yang mencakup proses: (1) pengodean awal, (2) identifikasi pola, (3) pembentukan tema, dan (4) interpretasi filosofis berdasarkan teori refleksi Dewey dan filsafat dialogis Buber. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan *member checking*.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **3.1 Bentuk Konflik Antarpegawai**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa konflik antarpegawai di SMKN 14 Samarinda muncul dalam bentuk-bentuk yang tergolong ringan namun cukup mengganggu ritme kerja jika tidak segera ditangani. Konflik terutama muncul terkait pembagian tugas, perbedaan persepsi mengenai beban kerja, serta miskomunikasi dalam koordinasi kegiatan sekolah. Sebagai sekolah kejuruan dengan 58 guru dan 13 tenaga kependidikan, dinamika tugas yang kompleks dan ritme kerja praktis yang tinggi menjadi faktor alami munculnya ketegangan interpersonal.

Secara filosofis, konflik ini dapat dipahami sebagai manifestasi dari keberagaman eksistensial antarindividu. Dewey menekankan bahwa setiap individu membawa pengalaman dan kerangka berpikir yang unik; ketika kerangka pengalaman tersebut bertemu, potensi ketegangan adalah keniscayaan. Hal ini bukan sesuatu yang harus ditolak, tetapi bagian dari proses belajar sosial (*social learning*). Latinapa et al. (2021) memperkuat pandangan tersebut dengan menemukan bahwa miskomunikasi dan perbedaan ekspektasi merupakan

penyebab utama konflik di organisasi pendidikan.

Guru yang diwawancara menyampaikan bahwa “sebagian persoalan sebenarnya sederhana, hanya karena tidak saling memahami tugas masing-masing.” Artinya, konflik tidak muncul dari niat buruk, melainkan dari ketidaksamaan interpretasi terhadap informasi, tanggung jawab, atau ekspektasi kinerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa konflik di SMKN 14 Samarinda lebih bersifat struktural-komunikatif dibandingkan konflik personal.

### 3.2 Strategi Kepala Sekolah dalam Penyelesaian Konflik

#### a. Klarifikasi Fakta sebagai Langkah Reflektif Awal

Klarifikasi fakta merupakan langkah pertama yang selalu dilakukan kepala sekolah. Ia memanggil satu per satu pihak yang terlibat untuk mengumpulkan informasi. Dari sisi filsafat refleksi Dewey, tindakan ini merupakan praktik reflektif tingkat pertama: *observasi faktual* sebelum melakukan penilaian. Dewey menyatakan bahwa refleksi yang efektif harus dimulai dari upaya memahami situasi secara komprehensif tanpa prasangka.

Guru menggambarkan bahwa kepala sekolah “selalu memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak untuk bercerita tanpa dipotong.” Hal ini menunjukkan sikap epistemik yang objektif, yaitu menerima informasi tanpa bias. Selain itu, klarifikasi sebagai langkah awal memperkecil kemungkinan keputusan diambil berdasarkan emosi atau tekanan sosial.

#### b. Mediasi dan Dialog sebagai Pemulihkan Relasi

Mediasi dilakukan dalam bentuk pertemuan bersama dalam suasana yang kondusif. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator hubungan. Praktik ini sangat selaras dengan filsafat dialogis Martin Buber, yang memandang dialog sebagai medium untuk mengembalikan relasi “Aku–Engkau”. Ketika pihak-pihak yang berkonflik saling memahami perspektif masing-masing, relasi yang tadinya menegang dapat kembali harmonis.

Wardani dkk. (2024) menemukan bahwa komunikasi interpersonal merupakan fondasi utama penyelesaian konflik di

sekolah. Temuan lapangan menguatkan hal tersebut. Dalam wawancara, guru mengungkapkan bahwa mediasi “membantu saling memahami tanpa harus saling menyalahkan”. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menyelesaikan masalah praktis tetapi sekaligus memulihkan hubungan emosional.

Secara filosofis, dialog ini bukan sekadar pertukaran informasi, tetapi tindakan etis untuk memulihkan martabat manusia dalam interaksi. Mediasi bukan tindakan administratif, melainkan tindakan humanistik dan pedagogis.

c. Coaching Personal untuk

Pengembangan Sosial-Emosional

Kepala sekolah juga melakukan coaching kepada pegawai tertentu yang dianggap membutuhkan pendampingan. Coaching dilakukan dengan fokus pada perubahan sikap, pengendalian emosi, serta perbaikan komunikasi. Dalam beberapa kasus, guru dengan karakter sensitif atau tenaga kependidikan yang kurang adaptif terhadap ritme kerja baru

mendapatkan pembinaan individual.

Dari perspektif filsafat pendidikan, coaching merupakan bentuk pendidikan moral (moral education). Kepala sekolah bertindak sebagai *moral exemplar* yang menuntun pegawai memahami konsekuensi tindakan mereka terhadap komunitas. Dewey menganggap bahwa pendidikan moral terjadi melalui pengalaman dan bimbingan yang reflektif.

Penelitian Rostini dkk. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis yang mengedepankan pembinaan interpersonal dapat mencegah konflik berulang. Temuan lapangan menegaskan bahwa coaching memberikan efek jangka panjang, karena membantu pegawai menata kembali cara mereka merespons tekanan kerja.

d. Penyusunan Komitmen Bersama sebagai Tindakan Etis

Tahap akhir penyelesaian konflik adalah penyusunan komitmen bersama. Kepala sekolah meminta pihak-pihak yang terlibat untuk menyepakati tindak

lanjut, misalnya pembagian tugas baru, pola komunikasi yang lebih jelas, atau kesepakatan untuk saling menghormati.

Dalam perspektif filsafat moral, penyusunan komitmen merupakan tindakan *value-based decision making*—keputusan yang mempertimbangkan keadilan, tanggung jawab, dan keberlangsungan hubungan sosial. Bagi Buber, komitmen bersama adalah bentuk penciptaan kembali relasi “Aku-Engkau” yang sebelumnya rusak akibat konflik.

Pegawai menyatakan bahwa “kesepakatan bersama membuat kami tidak mengulangi masalah yang sama”. Ini menunjukkan bahwa strategi ini tidak hanya menyelesaikan masalah sesaat tetapi membangun budaya kerja yang berkelanjutan.

### 3.3 Pengambilan Keputusan Berbasis Nilai dalam Kepemimpinan Reflektif

Pengambilan keputusan kepala sekolah dipersepsikan sebagai adil, tidak terburu-buru, dan mempertimbangkan sudut pandang semua pihak. Hal ini menunjukkan karakter pemimpin reflektif. Dewey menggambarkan pemimpin reflektif

sebagai individu yang mampu menunda keputusan hingga memperoleh gambaran yang memadai tentang situasi. Ini ditegaskan oleh guru yang menyatakan bahwa kepala sekolah “tidak pernah langsung menyalahkan satu pihak”.

Secara filosofis, keputusan kepala sekolah tidak hanya bersifat administratif tetapi sekaligus etis dan dialogis. Nilai-nilai seperti keadilan, empati, dan tanggung jawab menjadi dasar utama dalam pemilihan tindakan. Temuan ini selaras dengan Lestari dkk. (2025) yang menyatakan bahwa keputusan kepala sekolah yang demokratis memperkuat kedisiplinan dan kohesi kerja.

Lebih jauh, keputusan yang berlandaskan refleksi dan nilai juga menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) di antara pegawai. Ketika pegawai merasa didengarkan dan diperlakukan adil, mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih kooperatif dalam bekerja. Dengan demikian, praktik kepemimpinan reflektif di SMKN 14 Samarinda memiliki dampak ganda: menyelesaikan konflik dan memperkuat budaya sekolah.

### **E. Kesimpulan**

Konflik antarpegawai di SMKN 14 Samarinda bersifat ringan dan dipicu oleh pembagian tugas serta miskomunikasi. Kepala sekolah menyelesaikan konflik melalui klarifikasi, mediasi, coaching, dan penyusunan komitmen bersama. Pendekatan yang dilakukan mencerminkan praktik kepemimpinan reflektif yang kuat secara filosofis—selaras dengan pemikiran Dewey dan Buber—serta diperkuat oleh penelitian empiris Jamali (2018), Latinapa et al. (2021), Rostini dkk. (2023), Wardani dkk. (2024), dan Lestari dkk. (2025). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis dan komunikatif merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di sekolah kejuruan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Jamali, Y. (2018). *Manajemen pengelolaan konflik di sekolah*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 25(2), 112–121.
- Latinapa, A., Samad, S., & Nurlaela, L. (2021). *Analisis konflik dalam organisasi pendidikan*. Jurnal Ilmu Pendidikan, 19(1), 45–54.
- Lestari, E. D., Rahmawati, N., & Setiawan, B. (2025). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengatasi konflik di sekolah*. Jurnal Kependidikan, 33(1), 77–89.
- Nurhayati. (2023). *Kepemimpinan demokratis dalam membangun disiplin kerja guru*. Jurnal Pendidikan Dasar, 11(2), 56–60.
- Rostini, D., Sumarni, S., & Kurniawan, A. (2023). *Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik*. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(3), 223–233.
- Wardani, A. R., Prasetyo, Y., & Fadilah, N. (2024). *Peran kepemimpinan sekolah dalam mengatasi konflik interpersonal*. Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 12(1), 15–27.
- Buber, M. (1970). *I and Thou*. New York: Scribner.
- Dewey, J. (1933). *How we think*. Boston: D.C. Heath.