



The Role of Principals' Transformational Leadership in Conflict Management to Improve Teacher Performance: A Multisite Study at SDN Grati I and SDN Ranuklindungan II, Grati District

Ika Prasurya Fadliastuti*¹, Taufiq Harris², M. Furqon Wahyudi³

* ika.prasurya13@admin.sd.belajar.id

¹ Pascasarjana, Universitas Gresik, Gresik, Indonesia

² Pascasarjana, Universitas Gresik, Gresik, Indonesia

³ Pascasarjana, Universitas Gresik, Gresik, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of principals' transformational leadership in conflict management to improve teacher performance through a multicase study conducted at SDN Grati I and SDN Ranuklindungan II, Grati District, Pasuruan Regency. This study is motivated by low teacher performance influenced by horizontal and vertical conflicts, high administrative workloads, and low work motivation. Conflicts that are not managed effectively tend to be dysfunctional; however, through transformational leadership characterized by the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, conflicts can be managed constructively. This research employed a qualitative approach with a multisite case study design. Data were collected through participatory observation, in-depth interviews, and document analysis. The findings indicate that transformational leadership is effective in managing conflicts through collaboration and compromise strategies, thereby creating a conducive work climate, enhancing work motivation, promoting instructional innovation, and improving teacher performance. Supporting factors include a collaborative culture and policy support, while inhibiting factors consist of budget limitations and resistance to change. The resulting conflict management model is adaptive to the school context.

Keywords: transformational leadership; conflict management; teacher performance; elementary school

PENDAHULUAN

Sekolah dasar sebagai organisasi pendidikan memiliki karakteristik yang unik karena melibatkan interaksi yang intensif antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Interaksi yang berlangsung secara terus-menerus dalam pelaksanaan tugas pendidikan membuka peluang munculnya perbedaan pandangan, kepentingan, maupun cara kerja. Kondisi tersebut menjadikan sekolah dasar rentan terhadap terjadinya konflik, baik konflik horizontal antarguru maupun konflik vertikal antara guru dan pimpinan sekolah, yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu stabilitas organisasi sekolah (Robbins & Judge, 2015).

Konflik dalam lingkungan sekolah sering dipicu oleh berbagai faktor, seperti perbedaan pandangan pedagogis, pembagian tugas yang tidak merata, keterbatasan sarana dan prasarana, serta meningkatnya beban administrasi guru. Selain itu, tekanan tuntutan kinerja dan perubahan kebijakan pendidikan juga dapat memperbesar potensi konflik di sekolah. Mulyasa (2019) menyatakan bahwa konflik yang tidak dikelola secara tepat berpotensi menurunkan motivasi kerja guru, menciptakan ketegangan hubungan kerja, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja guru.

Dalam perspektif manajemen modern, konflik tidak selalu dipandang sebagai fenomena yang bersifat destruktif. Konflik justru dapat menjadi sumber pembelajaran dan perbaikan apabila dikelola secara konstruktif dan berorientasi pada pemecahan masalah. Robbins dan Judge (2015) menegaskan bahwa konflik yang bersifat fungsional dapat mendorong munculnya ide-ide baru, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat kinerja individu maupun organisasi apabila diarahkan secara tepat oleh pimpinan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam pengelolaan konflik di sekolah adalah kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, menginspirasi, dan memberdayakan anggota organisasi melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun kepercayaan dan komitmen guru.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan terbuka terhadap dialog. Leithwood dan Jantzi (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional di sekolah mampu meningkatkan kapasitas guru dalam menghadapi perubahan serta memperkuat hubungan kerja yang positif. Melalui komunikasi yang inspiratif dan perhatian terhadap kebutuhan individu guru, kepala sekolah dapat mereduksi potensi konflik yang bersifat destruktif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, terutama ketika dikaitkan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik secara efektif. Verawati dan Patalatu (2019) serta Putra dan Supriyanto (2022) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional cenderung mampu menyelesaikan konflik secara adil dan dialogis, sehingga konflik tidak berkembang menjadi sumber ketegangan yang berkepanjangan dan justru berkontribusi pada peningkatan kinerja guru.

Meskipun demikian, kajian yang secara spesifik menempatkan manajemen konflik sebagai mekanisme kunci dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah, khususnya melalui pendekatan studi multikasus di sekolah dasar negeri, masih relatif terbatas. Padahal, setiap sekolah memiliki dinamika konflik yang berbeda sesuai dengan konteks sosial, budaya, dan organisasi. Oleh karena itu, pendekatan penelitian kualitatif dengan desain studi kasus dinilai relevan untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan dan manajemen konflik di sekolah (Yin, 2018; Miles et al., 2014).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam manajemen konflik, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta merumuskan model manajemen konflik adaptif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan serta rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dalam mengelola konflik secara konstruktif di sekolah dasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengelola konflik pada konteks yang berbeda. Penelitian dilaksanakan di dua sekolah dasar negeri, yaitu SDN Grati I dan SDN

Ranuklindungan II di Kecamatan Grati, Kabupaten Pasuruan.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta melalui observasi partisipatif terhadap aktivitas sekolah yang berkaitan dengan dinamika konflik dan penyelesaiannya. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, meliputi dokumen perencanaan sekolah, notulen rapat, program kerja, serta arsip terkait penanganan konflik.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik triangulasi metode untuk meningkatkan keabsahan temuan. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Analisis silang antarsitus dilakukan untuk mengidentifikasi pola umum dan perbedaan implementasi kepemimpinan transformasional dalam manajemen konflik di kedua sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran yang signifikan dalam pengelolaan konflik di kedua sekolah yang diteliti. Kepala sekolah mampu mengidentifikasi potensi konflik sejak tahap awal, baik yang bersumber dari perbedaan pandangan pedagogis, pembagian tugas, maupun hubungan kerja antarguru. Kemampuan deteksi dini ini menjadi faktor penting dalam mencegah konflik berkembang menjadi konflik yang bersifat destruktif dan mengganggu kinerja guru.

Dalam praktiknya, kepala sekolah mendorong penyelesaian konflik melalui komunikasi terbuka dan dialog yang konstruktif. Guru diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, keluhan, dan solusi secara langsung dalam suasana yang kondusif. Pola komunikasi ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai mediator yang tidak memihak, sehingga guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses penyelesaian konflik.

Strategi manajemen konflik yang paling sering digunakan adalah kolaborasi dan kompromi. Pendekatan kolaboratif memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari solusi bersama yang saling menguntungkan, sementara kompromi digunakan ketika perbedaan kepentingan tidak dapat diselesaikan sepenuhnya. Strategi ini terbukti efektif dalam menjaga hubungan kerja tetap harmonis serta mencegah konflik berlarut-larut.

Dimensi *inspirational motivation* tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi bersama terkait pentingnya kerja sama dan profesionalisme guru. Kepala sekolah menanamkan pemahaman bahwa konflik merupakan bagian dari dinamika organisasi yang tidak selalu berdampak negatif. Konflik justru diposisikan sebagai peluang untuk melakukan refleksi, perbaikan, dan peningkatan kualitas kerja secara kolektif.

Selain itu, dimensi *intellectual stimulation* terlihat melalui dorongan kepala sekolah kepada guru untuk menyelesaikan perbedaan pandangan secara rasional dan profesional. Guru didorong untuk berdiskusi, bertukar ide, dan mencari inovasi pembelajaran sebagai solusi atas konflik yang muncul. Pendekatan ini membantu guru mengembangkan cara berpikir kritis dan terbuka dalam menghadapi perbedaan.

Dimensi *individualized consideration* diwujudkan melalui pendekatan personal kepala sekolah kepada guru yang terlibat konflik. Kepala sekolah memberikan perhatian khusus terhadap kondisi emosional, kebutuhan, dan karakter masing-masing guru. Pendekatan ini membuat guru merasa diperhatikan secara individu, sehingga lebih terbuka dalam menyelesaikan permasalahan dan menerima solusi yang ditawarkan.

Penerapan kepemimpinan transformasional dalam manajemen konflik berdampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja guru dan terciptanya iklim kerja yang kondusif. Guru menunjukkan peningkatan kinerja pada aspek pedagogik, profesional, sosial, dan afektif. Hubungan kerja yang lebih harmonis turut mendukung efektivitas proses pembelajaran di sekolah.

Adapun faktor pendukung utama dalam penerapan manajemen konflik ini meliputi budaya kerja kolaboratif, komunikasi yang terbuka, serta dukungan kebijakan sekolah. Namun demikian, masih terdapat faktor penghambat seperti keterbatasan anggaran dan resistensi sebagian guru terhadap perubahan. Model manajemen konflik yang terbentuk bersifat adaptif, karena disesuaikan dengan jenis konflik dan konteks masing-masing sekolah, sehingga tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kinerja guru.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan dalam organisasi. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional secara konsisten mampu mengelola konflik sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi. Strategi kolaborasi dan kompromi yang digunakan sejalan dengan pendekatan manajemen konflik partisipatif yang menekankan penyelesaian masalah secara bersama.

Peningkatan kinerja guru yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa konflik yang dikelola secara konstruktif dapat mendorong penguatan profesionalisme dan inovasi pembelajaran. Model manajemen konflik adaptif yang dihasilkan menjadi kebaruan penelitian ini karena menekankan fleksibilitas kepemimpinan sesuai konteks dan karakteristik konflik sekolah dasar negeri.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya kepala sekolah mengembangkan kompetensi kepemimpinan transformasional, khususnya dalam memanfaatkan konflik sebagai sumber energi positif untuk peningkatan mutu pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola konflik secara konstruktif guna meningkatkan kinerja guru. Melalui penerapan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, konflik dapat diarahkan menjadi sarana penguatan kolaborasi, motivasi, dan inovasi pembelajaran. Model manajemen konflik adaptif yang dihasilkan memberikan kontribusi teoretis bagi kajian kepemimpinan pendidikan serta implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar.

Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah disarankan untuk menguatkan praktik kepemimpinan transformasional dalam mengelola konflik melalui pendekatan kolaboratif, dialog terbuka, dan pemberdayaan guru. Pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam manajemen konflik perlu didukung melalui pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan dan kontekstual. Guru diharapkan mampu memaknai konflik sebagai bagian dari dinamika profesional yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kerja sama tim. Selain itu, pemangku kebijakan pendidikan disarankan untuk memberikan dukungan kebijakan dan sumber daya yang memadai guna menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji kepemimpinan transformasional dan manajemen konflik pada konteks dan jenjang pendidikan yang lebih beragam guna memperkuat generalisasi temuan.

Pernyataan Apresiasi

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, khususnya kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan di SDN Grati I dan SDN Ranuklindungan II atas partisipasi dan kerja sama yang diberikan. Apresiasi juga disampaikan kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan akademik sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Putra, A. D., & Supriyanto, A. S. (2022). Manajemen konflik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 5(1), 67–78.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Verawati, V., & Patalatu, A. (2019). Kepemimpinan transformasional dan manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 5(2), 145–160.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.