

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses mengubah sikap dan tata laku seseorang atau sekelompok orang melalui pengajaran dan pelatihan untuk mendewasakan mereka, juga bisa berarti sistem untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi, serta upaya membimbing akhlak dan kecerdasan. Secara umum, pendidikan adalah proses penting untuk meningkatkan kualitas SDM.

Dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 No. 20 Tahun 2003, pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Konsep ini juga selaras dengan pandangan Ki Hajar Dewantara, “Pendidikan adalah menuntun segala kodrat yang ada pada anak”, melihat pendidikan sebagai jalan menuju keselamatan dan kebahagiaan serta kemerdekaan berpikir, yang terjadi di lingkungan keluarga, sekolah, maupun masyarakat sepanjang hayat.

Pendidikan bukan sekadar penyampaian ilmu pengetahuan atau pemindahan informasi dari guru ke siswa, melainkan upaya komprehensif untuk

untuk membentuk manusia secara utuh (insan kamil) yang mencakup pengembangan aspek pengetahuan, dan membangun keterampilan individu secara holistik, sehingga peserta didik mampu beradaptasi dengan dinamika kehidupan modern yang kompetitif dan inovatif (Mahmudi, 2025). Pendidikan dasar merupakan fondasi awal pembentukan karakter dan pengetahuan siswa. Pendidikan bertujuan mengembangkan seluruh potensi peserta didik secara optimal sehingga ia tidak hanya cerdas secara kognitif, tetapi juga berkarakter kuat, menanamkan nilai-nilai dasar kehidupan seperti berakhlak mulia, mandiri, bertanggung jawab, dengan mempersiapkan peserta didik untuk melanjutkan pendidikan dan membentuk kebiasaan belajar sepanjang hayat serta mampu memberikan kontribusi positif bagi dirinya sendiri, keluarga, masyarakat, bangsa, negara, hingga kemanusiaan universal (Kadir, Dideng, 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru di sekolah dasar negeri masih menghadapi tantangan serius yang bersifat multidimensional, antara lain rendahnya motivasi kerja akibat kesejahteraan yang belum memadai, beban administrasi berlebih, kurangnya penghargaan, dan minimnya penghargaan. Tingginya angka absensi dan kedisiplinan yang dipicu jarak tempat tinggal yang jauh, sulitnya transportasi, lambatnya tunjangan kinerja, kurangnya inovasi pembelajaran, lemahnya pengawasan kepala sekolah, serta sering terjadinya konflik antarguru maupun antara guru dan kepala sekolah (Mulyasa, 2019; Supriyanto & Wahyuni, 2021).

Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi krusial, terutama melalui gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengelola konflik secara efektif untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bukan

sekadar administrator, melainkan fasilitator utama yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional untuk mendorong profesionalisme guru, membangun budaya sekolah sinergis, dan memastikan pencapaian tujuan pendidikan holistik sehingga tanpa kepemimpinan yang efektif, sekolah berisiko stagnan dan gagal mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan (Legi, H, 2024).

Di lingkungan sekolah, konflik bukanlah fenomena baru, melainkan bagian inheren dari interaksi manusia dalam organisasi. Definisi konflik menurut KBBI adalah percekocokan, perselisihan, atau pertentangan, yang bisa terjadi antar individu, kelompok, atau bahkan di dalam diri seseorang (konflik batin), seringkali karena adanya perbedaan kepentingan, nilai, atau keinginan yang tidak sejalan dan saling bertentangan. Konflik bersifat alamiah dan tidak dapat dihindarkan, baik yang bersumber dari internal (seperti perbedaan persepsi antar guru) maupun eksternal (seperti tekanan dari orang tua siswa atau kebijakan pemerintah).

Konflik merupakan fenomena wajar dan tidak terhindarkan dalam sebuah organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Di samping ada kerjasama untuk mencapai tujuan bersama, terkadang muncul perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang berkembang menjadi konflik. Persoalan atau gesekan akan selalu hadir di mana pun dan kapan pun selama ada interaksi antarmanusia. Hal yang terpenting bukan hanya sekadar menghilangkan permasalahan, melainkan menyiapkan mekanisme serta aturan untuk mencegah terjadinya konflik yang tidak sehat. Munculnya konflik biasa bermula dari bibit-bibit kecil yang jika tidak dikenali dan ditangani dengan

cepat dapat membesar. Walaupun sering menimbulkan ketegangan, konflik tetap diperlukan karena dapat mendorong kemajuan dan perkembangan lembaga. Jika dikelola dengan baik, konflik justru menjadi energi positif, memicu inovasi, dan menjadi alat efektif untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Sebaliknya, apabila tidak dikendalikan dengan tepat, konflik dapat menurunkan kinerja, merusak hubungan kerja, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin lembaga pendidikan dituntut untuk peka terhadap gejala konflik dan memiliki kemampuan manajemen konflik yang baik agar konflik tetap berada pada level fungsional dan mendukung kemajuan bersama (Asnawir, 2006).

Munculnya konflik di lingkungan sekolah dasar tidak dapat dihindari mengingat adanya perbedaan latar belakang sosial-ekonomi guru, beban kerja yang tinggi, keterbatasan sarana prasarana, serta perbedaan persepsi terhadap kebijakan pendidikan nasional seperti Kurikulum Merdeka. Meskipun konflik dapat menimbulkan ketegangan sementara, ia berpotensi menjadi katalisator positif jika dikelola dengan baik, seperti mendorong inovasi metode pembelajaran atau memperkuat kolaborasi tim. Namun, jika dibiarkan, konflik ini akan berdampak negatif terhadap iklim kerja, menurunkan motivasi guru, meningkatkan absensi, dan menghambat peningkatan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai fasilitator utama harus proaktif dalam mengidentifikasi bibit konflik sejak dini melalui dialog terbuka dan strategi mediasi kolaboratif, sehingga konflik berubah menjadi peluang untuk membangun budaya sekolah yang harmonis dan produktif (Putra, A.D. & Supriyanto, 2022).

Rahabav, P. (2016), menjabarkan konflik sebagai kondisi ketegangan atau ketidaksepakatan yang muncul akibat perbedaan kepentingan, nilai, sikap, atau tujuan antarindividu atau kelompok dalam organisasi, yang sering kali dipicu oleh faktor seperti ketidakjelasan peran, komunikasi yang buruk, atau persaingan sumber daya terbatas. Konflik dapat bersifat fungsional yang mampu mendorong inovasi dan perubahan positif atau bersifat disfungsional yang dapat menyebabkan stres, penurunan motivasi, dan gangguan kinerja, dengan penekanan bahwa konflik kerja secara umum memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana peningkatan intensitas konflik dapat menurunkan produktivitas.

Oleh karena itu, manajemen konflik menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan mendukung perkembangan siswa di sekolah dasar. Menurut Rohmaniyah, N. (2023) manajemen konflik didefinisikan sebagai proses pengelolaan dan pengendalian konflik dalam organisasi sekolah yang melibatkan stimulasi konflik fungsional untuk mendorong inovasi serta penanganan dampaknya agar tetap bersifat positif, sehingga konflik dapat diubah menjadi alat kemajuan pendidikan, bukan sumber ketegangan destruktif. Pendekatan ini menekankan peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengintegrasikan gaya manajemen konflik, seperti menghindari, mengakomodasi, bersaing, berkompromi, dan berkolaborasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan fokus pada faktor pengaruh seperti komunikasi, budaya sekolah, dan tindak lanjut pascaimplementasi, sehingga konflik ibarat "pedang bermata dua" yang dimanfaatkan untuk perkembangan holistik guru, siswa, dan staf.

Manajemen konflik di sekolah melibatkan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku konflik maupun pihak luar, antara lain kepala sekolah, komite sekolah, atau mediator yang bertujuan mengarahkan konflik ke arah resolusi yang positif, mengubah konflik menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi sekolah, seperti peningkatan kreativitas, perbaikan sistem kerja, atau penguatan solidaritas tim (Pratama, 2024).

Di Indonesia, manajemen konflik di sekolah dasar memiliki karakteristik khusus karena melibatkan anak usia dini dan guru sebagai figur orang tua pengganti. Oleh karena itu, teknik yang paling efektif dan sering digunakan oleh kepala sekolah atau wali kelas melibatkan teknik seperti mediasi, komunikasi terbuka, dan pendekatan personal untuk menjaga harmoni, mengurangi konflik emosional, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan penuh kasih sayang. Manajemen konflik yang efektif dapat memengaruhi dimensi kinerja operasional sekolah, termasuk kinerja guru, melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif (Kadir, 2025).

Di sisi lain, menurut Legi, H. (2024), kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang mampu menjalankan kepemimpinan transformasional dan instruksional akan membangun iklim sekolah yang ditandai dengan kepercayaan tinggi, komunikasi terbuka, kolaborasi antarguru, serta dukungan profesional yang berkelanjutan. Lingkungan kerja yang kondusif tersebut pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja, mengurangi konflik destruktif, menekan angka absensi, serta mendorong inovasi pembelajaran di kelas.

Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memiliki pengaruh paling signifikan terhadap manajemen konflik dan peningkatan kinerja guru dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional maupun laissez-faire (Bass & Riggio, 2006; Leithwood & Jantzi, 2006; Sunarsih, 2020). Kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual mampu mengubah cara guru memandang konflik dari ancaman menjadi peluang untuk berkembang bersama.

Soegeng, Ysh dan Abdullah (2018) menjabarkan tiga peran utama kepala sekolah yang harus dijalankan secara seimbang, yaitu sebagai guru, pemimpin, sekaligus manajer/ pengelola. Dalam perannya sebagai guru, kepala sekolah menjadi teladan profesional yang terus mengembangkan kompetensi pedagogik guru di sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah bertugas merumuskan visi akademik, menginspirasi dan membimbing guru, memantau proses belajar mengajar, serta memastikan semua kegiatan mengarah pada peningkatan mutu dan prestasi siswa. Sementara sebagai manajer/ pengelola, kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas seluruh aspek administrasi dan operasional sekolah secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah bukan hanya manajer yang mengurus administrasi, tetapi pemimpin pendidikan (*educational leader*) yang bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan proses belajar mengajar. Seorang kepala sekolah harus mampu menjadi guru teladan, sekaligus penggerak dan pembina guru-guru lain, serta pengambil keputusan yang berorientasi pada peningkatan mutu

pembelajaran. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab yang tinggi akan keberhasilan sekolah atas mutu sekolah yang dimanajernya. Tanpa keterlibatan langsung dalam proses belajar-mengajar, kepala sekolah berisiko menjadi “birokrat sekolah” semata, bukan pemimpin pendidikan sejati (Wahyosumidjo, 2001).

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja guru semakin kuat ketika dimediasi oleh manajemen konflik. Kepemimpinan transformasional secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru melalui inspirasi visi bersama, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Manajemen konflik berperan sebagai sarana mediasi karena kepemimpinan transformasional cenderung menciptakan iklim komunikasi terbuka, kepercayaan tinggi, dan kolaborasi, yang pada gilirannya mengurangi konflik destruktif, seperti perselisihan antarguru atau ketegangan dengan kepala sekolah serta mengubah konflik fungsional menjadi energi inovasi. Ketika konflik dikelola dengan baik melalui teknik mediasi, kompromi, dan dialog, guru merasa lebih aman secara psikologis, motivasi kerja meningkat, stres berkurang, dan mereka lebih fokus pada tugas inti pengajaran, sehingga kinerja guru mulai dari kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran lebih meningkat (Bass & Riggio, 2006).

Dalam manajemen konflik, pendekatan manajemen konflik yang efektif, tidak hanya menyelesaikan masalah perselisihan, tetapi juga membangun komitmen afektif yang mengurangi status stres peran guru. Selain itu, efikasi diri guru memediasi efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, di mana pemimpin yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan guru membantu

mengatasi ketidakpastian dan konflik. Di sekolah dasar Indonesia, peran kepala sekolah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja guru melalui penciptaan iklim kerja harmonis dan dukungan profesional. Namun, kendala seperti resistensi budaya atau keterbatasan sumber daya sering kali memperburuk konflik jika tidak dikelola dengan baik (Lukman, 2019).

Penelitian di sekolah dasar negeri menunjukkan bahwa penyelesaian konflik melalui aturan sekolah, pencarian jalan tengah, dan pemecahan masalah integratif dapat menciptakan konsensus yang menyeluruh. Kepala sekolah dituntut untuk berwibawa, jujur, dan transparan guna membangun komunikasi harmonis dan budaya kerja kreatif.

SDN Grati I dan SDN Plososari 1 Grati dipilih sebagai lokasi penelitian karena keduanya berada di wilayah yang sama, namun memiliki karakteristik yang berbeda, SDN Grati 1 merupakan sekolah besar dengan jumlah guru dan siswa yang relatif banyak serta sering mengalami konflik horizontal antarguru, sedangkan SDN Plososari 1 Grati merupakan sekolah kecil yang cenderung mengalami konflik vertikal antara guru dan kepala sekolah, akibat keterbatasan sumber daya. Tantangan konflik internal yang terjadi cukup memengaruhi kualitas pembelajaran. Kepala sekolah SDN Grati 1, mengadopsi kepemimpinan transformasional melalui pendekatan inspiratif dan stimulasi intelektual dari kepala sekolah, berhasil mengubah konflik horizontal antar guru menjadi peluang kolaborasi. Sementara itu, SDN Plososari 1 Grati, menerapkan gaya kepemimpinan serupa untuk menangani konflik vertikal akibat keterbatasan sumber daya, di mana kepala sekolah berfokus pada pertimbangan

individu dan transparansi untuk membangun kepercayaan.

Di antara dua lembaga yang menjadi lokasi penelitian, terdapat persamaan dan perbedaan signifikan dalam implementasi kepemimpinan transformasional. Persamaannya terletak pada komitmen kepala sekolah untuk menciptakan iklim sekolah yang inklusif, di mana forum diskusi rutin dan visi bersama digunakan untuk mengelola konflik, sehingga meningkatkan motivasi guru secara keseluruhan. Namun juga terdapat perbedaan yang cukup mencolok, di SDN Grati 1, kepemimpinan lebih menekankan stimulasi intelektual untuk menyelesaikan konflik horisontal di antara kelompok guru yang heterogen, sementara di SDN Plososari 1 Grati, pendekatan lebih berorientasi pada pengaruh ideal dan pertimbangan pribadi untuk meredam ketegangan vertikal antara guru dan pimpinan.

Di antara kedua lokasi penelitian, terdapat persamaan sekaligus perbedaan yang menonjol dalam penerapan kepemimpinan transformasional. Persamaannya terletak pada komitmen kedua kepala sekolah dalam membangun iklim sekolah yang inklusif, di antaranya melalui pelaksanaan forum diskusi rutin dan penanaman visi bersama guna mengelola konflik, sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja guru secara keseluruhan. Namun, terdapat perbedaan yang cukup signifikan dalam pendekatan keduanya. Di SDN Grati 1, kepemimpinan lebih menitikberatkan pada stimulasi intelektual untuk menyelesaikan konflik horizontal yang terjadi di antara kelompok guru yang beragam. Sementara itu, di SDN Plososari 1 Grati, pendekatan lebih difokuskan pada pengaruh ideal dan pertimbangan individual untuk meredakan konflik vertikal antara guru dan kepala sekolah.

Kondisi manajemen konflik di kedua sekolah tersebut menampilkan tantangan yang berbeda sesuai karakteristik masing-masing. Sebagai sekolah besar dengan jumlah guru dan siswa yang cukup banyak, SDN Grati 1 kerap mengalami konflik horizontal antarguru yang disebabkan oleh perbedaan persepsi dalam pembagian tugas, pemanfaatan sumber daya, serta pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Apabila tidak ditangani dengan baik, konflik ini dapat mengurangi kolaborasi tim, mengganggu iklim kerja, dan menghambat lahirnya inovasi pembelajaran.

Di sisi lain, SDN Plososari 1 Grati yang berukuran lebih kecil lebih banyak dihadapkan pada konflik vertikal antara guru dan kepala sekolah, terutama akibat keterbatasan sarana prasarana dan beban administrasi yang berat. Manajemen konflik yang kurang efektif di sekolah ini berisiko meningkatkan tingkat absensi guru, menurunkan motivasi kerja, serta melemahkan komitmen profesional mereka. Melalui penerapan kepemimpinan transformasional, kedua kepala sekolah berhasil mengubah konflik tersebut menjadi peluang yang konstruktif melalui dialog terbuka, mediasi kolaboratif, serta stimulasi inovasi, sehingga kinerja guru mengalami peningkatan yang signifikan, baik dari aspek kualitas pembelajaran maupun kontribusi terhadap prestasi siswa.

Kinerja guru di kedua lembaga menunjukkan peningkatan positif berkat kepemimpinan transformasional, meskipun dengan nuansa kontekstual berbeda. Di SDN Grati 1 menghasilkan pembelajaran lebih inovatif dan kolaboratif. Sedangkan SDN Plososari 1 Grati, kinerja guru meningkat melalui absensi sempurna dan raihan prestasi, di mana guru lebih fokus pada pengembangan media ajar sederhana dan kepuasan siswa.

Perbedaan karakteristik ini memungkinkan dilakukannya studi multisitus yang dapat menghasilkan temuan yang lebih kaya dan dapat digeneralisasikan. Pendekatan multisitus memungkinkan perbandingan bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di kedua lokasi.

Peneliti mengambil judul penelitian “Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati) ini, karena masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yaitu kurangnya kajian empirik yang mengungkap bagaimana kepemimpinan transformasional kepala sekolah berperan dalam memediasi atau memoderasi hubungan antara manajemen konflik dengan kinerja guru pada sekolah dasar negeri di wilayah pedesaan.

Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis berupa model kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja guru melalui manajemen konflik yang konstruktif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat peran kepemimpinan Kepala

Sekolah dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati?

3. Bagaimana model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah di atas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat peran kepemimpinan Kepala Sekolah dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati.
3. Mengetahui hasil dan menganalisis model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja guru di SDN Grati 1 dan SDN Plososari 1 Grati.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian terdiri atas manfaat teoritis dan praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini di antaranya:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk pengembangan kajian ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang kepemimpinan transformasional dan manajemen konflik dalam

konteks pendidikan dasar Indonesia. Sekaligus sebagai referensi dan bahan kajian selanjutnya yang mengkaji pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam mengatasi konflik di lingkungan sekolah.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Menambah wawasan pengetahuan peneliti tentang kepemimpinan transformasional dan manajemen konflik.

b. Bagi Kepala Sekolah

Memberikan informasi dan rekomendasi bagi Kepala Sekolah untuk menerapkan strategi kepemimpinan transformasional dalam mengatasi konflik di sekolah.

c. Bagi Sekolah

Dapat memberikan wawasan dan masukan bagi lembaga pendidikan sebagai bahan acuan dalam menyusun program kebijakan untuk meningkatkan kinerja guru di sekolah.

d. Bagi Universitas Gresik

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi lanjutan bagi mahasiswa atau dosen dalam mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan manajemen konflik di berbagai jenjang pendidikan.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pengembangan penelitian lanjutan yang lebih luas dan mendalam

terkait kepemimpinan dan manajemen konflik.

1.4.3 Manfaat Sosial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar di wilayah Pasuruan melalui tim guru yang lebih harmonis dan berkinerja tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada prestasi siswa.

1.5 Definisi Istilah

Berikut adalah beberapa arti istilah yang digunakan dalam penelitian ini:

1.5.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional menggerakkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan kelompok, organisasi, atau masyarakat yang lebih besar, dengan cara mengubah kesadaran pengikut tentang isu-isu penting dan membuat mereka melihat masalah lama dari perspektif baru (Bass & Riggio, 2006).

Menurut Uli Nuha dan Fuad Danindra (2025), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah nilai, keyakinan, dan kebutuhan anggota organisasi (seperti guru, siswa, dan staf pendidikan) melalui upaya perubahan radikal sebagai bentuk perlawanan terhadap status quo, sambil membangun visi bersama untuk mencapai potensi optimal di tengah tantangan modern seperti adaptasi teknologi dan pembelajaran berbasis proyek

(PJBL).

Sedangkan menurut Ahmad Junaidi, dkk (2025), kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner menjadikan pemimpin bukan hanya sekadar pengelola perubahan reaktif, melainkan arsitek masa depan yang proaktif, membentuk budaya adaptif, mendorong inovasi dan kolaborasi, serta meningkatkan ketangguhan menghadapi disrupsi global.

1.5.2 Manajemen Konflik

Proses yang dilakukan kepala sekolah untuk mengidentifikasi, menangani, dan menyelesaikan konflik yang terjadi di sekolah secara konstruktif sehingga menghasilkan solusi yang saling menguntungkan dan meningkatkan hubungan kerja (Rahim, 2011).

Manajemen konflik merupakan proses pengelolaan dan pengendalian konflik dalam organisasi sekolah yang melibatkan stimulasi konflik fungsional untuk mendorong inovasi serta penanganan dampaknya agar tetap bersifat positif, sehingga konflik dapat diubah menjadi alat kemajuan pendidikan, bukan sumber ketegangan destruktif (Rohmaniyah, N, 2023).

Yodi Pratama, 2024, menggambarkan manajemen konflik sebagai serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku konflik maupun pihak luar yang bertujuan mengarahkan perselisihan ke arah positif, seperti resolusi damai, peningkatan kreativitas, pencapaian konsensus, atau bahkan agresi terkontrol jika diperlukan. Proses ini mencakup penerimaan keberadaan konflik, deskripsi strukturnya, evaluasi

manfaat, perencanaan aktivitas pengelolaan, serta penugasan peran bagi peserta atau pihak ketiga, sehingga konflik dapat menjadi sumber inovasi dan kemajuan organisasi daripada destruktif.

1.5.3 Kinerja Guru

Tingkat pencapaian guru dalam melaksanakan tugas utama mengajar, membimbing, dan mengembangkan peserta didik yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil belajar, pengembangan diri, serta kontribusi terhadap sekolah (Peraturan Menteri PAN dan RB No. 16 Tahun 2009; Mulyasa, 2019).

Kinerja guru sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses mengajar, evaluasi hasil belajar, bimbingan siswa, serta komitmen profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan (Djohan Achmadi, 2023).

Ahmad Susanto (2016) menegaskan bahwa kinerja guru bukan sekadar kehadiran atau penyelesaian administrasi, melainkan Hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pendidik profesional yang meliputi kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses belajar mengajar yang efektif dan interaktif, serta menilai dan mengevaluasi hasil belajar siswa, yang diukur berdasarkan standar kompetensi pedagogik,

kepribadian, sosial, dan profesional, sehingga berdampak pada tercapainya tujuan pendidikan nasional.

1.5.4 Konflik

Konflik sebagai kondisi ketegangan emosional dan kognitif yang muncul dari persepsi ketidaksepakatan atau persaingan antarindividu atau kelompok mengenai nilai, sumber daya, atau tujuan bersama, yang dapat bersifat fungsional yang mampu mendorong kreativitas dan inovasi atau disfungsional yang menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan produktivitas (Bao, 2016).

Ketidaksesuaian persepsi, tujuan, atau kepentingan antara dua pihak atau lebih, seperti antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah, atau guru dengan staf yang berpotensi mengganggu iklim kerja sekolah apabila tidak dikelola dengan tepat. Ketidaksesuaian ini dapat berbentuk konflik tugas mengajar dan pembagian beban kerja, konflik proses seperti mengenai prosedur administrasi, atau konflik relasional yang bersifat personal dan emosional (Robbins & Judge, 2017).

1.5.5 Studi Multisitus

Menurut Robert K. Yin (2018), studi kasus merupakan metode penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena dalam konteks kehidupan nyata, ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak jelas, serta menggunakan berbagai sumber data.

Studi multikasus merupakan pengembangan lebih lanjut dari pendekatan studi kasus tunggal, yaitu saat peneliti meneliti fenomena

yang sama pada beberapa kasus atau lokasi (situs) berbeda dengan tujuan membandingkan dan mengontraskan temuan, memperkuat validitas melalui replikasi logis, serta menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan generalisasi analitis yang lebih kuat dibandingkan hanya mengandalkan satu kasus saja. Pendekatan ini sangat sering dipakai untuk menangani fenomena kompleks, misalnya implementasi kebijakan dalam organisasi (Robert K. Yin, 2018).

Pendekatan studi multikasus menurut Robert K. Yin merupakan metode kualitatif yang sistematis, mendalam, dan berbasis replikasi logis untuk memahami fenomena dalam konteks nyata melalui analisis lintas kasus. Pendekatan ini cocok digunakan dalam penelitian pendidikan terkait manajemen sekolah, perilaku organisasi, inovasi pembelajaran, dan kepemimpinan pendidikan.