

## Kepemimpinan Empatik Kepala Sekolah dan Dinamika Konflik Antar Guru: Studi Kasus pada Sebuah Sekolah Dasar di Yogyakarta

Siti Nurdiah\*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cendekia Karya Utama

Jl. Tegalsari Raya No.102, Semarang, Indonesia

\*Corresponden author email: [diah3anak@gmail.com](mailto:diah3anak@gmail.com)

### Abstract.

*Teacher conflict is a common dynamic in schools and may arise from unequal workloads, ineffective communication, and differing perceptions of policy. Preliminary observations in an elementary school in Yogyakarta indicated recurring tensions influenced by policy changes and suboptimal information flow. This study aims to describe the principal's empathetic leadership practices in resolving teacher conflicts and to understand teachers' perceptions of their implementation. This study employed a qualitative approach with an intrinsic case study design. Participants consisted of one principal and seven teachers selected through purposive sampling, as they were considered to have direct experience and insight into the conflict dynamics, thereby providing rich data. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observations, and documentation, and were analyzed using data condensation and thematic analysis. The findings show that conflicts primarily stem from structural factors, such as shifting policies, uneven task distribution, and the need for stronger internal communication. The principal has made efforts to demonstrate empathy; however, some teachers expressed a need for more consistent emotional support and safer spaces for dialogue. These differing perceptions reflect the challenge of aligning leadership style with diverse teacher needs rather than indicating personal shortcomings. This study contributes to the growing body of research on empathetic leadership in elementary schools and offers recommendations for strengthening communication, open dialogue, and emotional support as strategies to reduce conflict.*

**Keywords:** *empathetic leadership, teacher conflict, principal, school work climate, teacher performance.*

### Abstrak

*Konflik antar guru merupakan dinamika umum di sekolah dan dapat muncul akibat beban kerja yang tidak seimbang, komunikasi yang kurang efektif, serta perbedaan persepsi terhadap kebijakan. Observasi awal di sebuah SD di Yogyakarta menunjukkan adanya ketegangan berulang yang dipengaruhi perubahan kebijakan dan alur informasi yang belum optimal. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan praktik kepemimpinan empatik kepala sekolah dalam penyelesaian konflik serta memahami persepsi guru terhadap penerapannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Partisipan terdiri dari satu kepala sekolah dan tujuh guru yang dipilih melalui purposive sampling, karena dianggap memiliki pengalaman dan pemahaman langsung mengenai dinamika konflik sehingga mampu memberikan data yang kaya. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan kondensasi data dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik terutama bersumber dari faktor struktural, seperti kebijakan yang berubah, pembagian tugas yang belum merata, dan komunikasi internal yang perlu diperkuat. Kepala sekolah telah berupaya menunjukkan empati, namun sebagian guru merasakan perlunya ruang dialog dan dukungan emosional yang lebih konsisten. Perbedaan persepsi ini mencerminkan tantangan penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap kebutuhan guru yang beragam, bukan kelemahan personal. Penelitian ini berkontribusi pada pengayaan kajian kepemimpinan empatik di sekolah dasar dan memberikan rekomendasi penguatan komunikasi, dialog terbuka, serta dukungan emosional sebagai strategi meredakan konflik.*

**Kata Kunci:** *kepemimpinan empatik, konflik antar guru, kepala sekolah, iklim kerja sekolah, kinerja guru*

## 1. LATAR BELAKANG

Konflik merupakan bagian alami dari interaksi manusia, termasuk di lingkungan sekolah, dan kerap muncul akibat perbedaan persepsi, komunikasi yang kurang efektif,

atau tekanan kerja. Jika tidak dikelola, konflik dapat menurunkan kolaborasi dan kualitas pembelajaran (Sauqiyah et al., 2025; Rambe & Wijaya, 2025).

Observasi awal peneliti di sebuah sekolah dasar di Yogyakarta menunjukkan bahwa konflik lebih sering hadir dalam bentuk ketegangan terselubung, terutama terkait ketidakjelasan prioritas, perubahan kebijakan tanpa evaluasi, serta kurangnya ruang dialog bagi guru. Sementara guru merasakan kebutuhan akan pendampingan emosional, kepala sekolah meyakini bahwa hubungan kerja sudah harmonis dan dapat dikelola secara informal.

Perbedaan persepsi ini menandai adanya persoalan dalam gaya kepemimpinan. Kepemimpinan empatik yang menekankan kemampuan mendengar, memahami, dan merespons kondisi emosional bawahan serta menciptakan keamanan psikologis (Ma et al., 2024) menjadi kajian yang relevan untuk dianalisis.

Walaupun konsep kepemimpinan empatik sudah banyak dibahas, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor non-pendidikan. Ma et al. (2024) menekankan peran empati dalam menciptakan keamanan psikologis dan kualitas hubungan kerja, namun penelitian tersebut tidak secara khusus menelaah bagaimana empati diterapkan dalam konteks konflik antar guru di sekolah dasar. Tinjauan sistematis oleh Muss et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik dapat meningkatkan kesejahteraan, mengurangi stres, serta mendorong kinerja, tetapi kajian tersebut menyoroti bahwa penelitian di lingkungan sekolah masih terbatas dan jarang membahas dinamika konflik antar staf pendidikan. Georgiadis & Arvanitidou (2025) menambahkan bahwa empati berperan dalam regulasi emosi guru, namun tidak membahas peran kepala sekolah sebagai mediator konflik. Sementara itu, penelitian lokal lebih banyak berfokus pada kepemimpinan transformasional, demokratis, atau supervisi akademik.

Dengan demikian, terdapat celah penelitian mengenai bagaimana praktik kepemimpinan empatik kepala sekolah bekerja dalam penyelesaian konflik antar guru, terutama ketika terdapat perbedaan persepsi antara pemimpin dan guru. Celah inilah yang menjadi dasar urgensi penelitian ini.

Berdasarkan temuan awal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengidentifikasi sejauh mana ciri kepemimpinan empatik hadir dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah;
- b. Mendeskripsikan peran empati dalam penyelesaian konflik antar guru; dan

c. Menelaah dampaknya terhadap dinamika kerja dan kondisi psikologis guru.

Penelitian ini diharapkan memberikan gambaran lebih jelas tentang kualitas kepemimpinan di sekolah dasar dan memperkaya diskusi tentang pentingnya empati dalam manajemen pendidikan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Konflik antarguru merupakan dinamika umum di sekolah yang berdampak pada hubungan kerja, stabilitas program, iklim organisasi, kinerja guru yang akan mempengaruhi pencapaian target sekolah. Konflik umumnya muncul karena perbedaan pandangan, komunikasi yang lemah, dan beban kerja yang tidak seimbang. Memahami sumber dan dampaknya menjadi dasar penting dalam merancang strategi penyelesaian yang efektif. Salah satu pendekatan yang relevan adalah kepemimpinan empatik, yaitu kepemimpinan yang menekankan pemahaman emosional, pendengaran aktif, dan respons manusiawi terhadap kebutuhan guru. Kajian ini merangkum teori tentang konflik antar guru, kepemimpinan pendidikan, serta peran empati dalam penyelesaian konflik.

### **a. Konflik Antar Guru di Sekolah**

#### **1) Definisi Konflik**

Konflik merupakan bagian yang tidak bisa lepas dari interaksi manusia. Selama orang saling bekerja sama, perbedaan kebutuhan, cara pandang, dan harapan akan selalu muncul. Robbins & Judge (2019) melihat konflik sebagai proses ketika seseorang merasa kepentingannya terancam atau terganggu oleh pihak lain. Rahim, (2023) menambahkan bahwa konflik terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian tujuan atau persepsi antara dua individu atau kelompok yang sedang berinteraksi. Senada dengan itu, Deutsch et al. (2011) menjelaskan bahwa konflik muncul ketika tindakan satu pihak menghambat atau berpotensi menghambat tindakan pihak lainnya. Ketiga pandangan ini menunjukkan bahwa konflik tidak semata perselisihan, tetapi merupakan dinamika relasional yang wajar dalam organisasi termasuk dalam komunitas guru di sekolah.

#### **2) Jenis Konflik Antar Guru**

Dalam lingkungan sekolah, konflik antar guru bisa muncul dalam berbagai bentuk. Sauqiyah (2025) membagi konflik menjadi konflik tugas, konflik hubungan, dan konflik proses. Dalam konteks pendidikan, pembagian ini sering dimodifikasi menjadi beberapa kategori:

- Konflik tugas: muncul karena perbedaan strategi mengajar, metode penilaian, atau pembagian peran.
- Konflik hubungan: dipicu oleh ketidakcocokan personal, miskomunikasi, atau sensitivitas emosional.
- Konflik nilai: berkaitan dengan perbedaan prinsip profesional atau moral.
- Konflik struktural: timbul dari senioritas, ketimpangan beban kerja, atau aturan yang tidak jelas.

Pembagian ini menunjukkan bahwa konflik tidak selalu berasal dari persoalan besar; sering kali konflik bermula dari hal kecil yang tidak segera diselesaikan.

### **3) Penyebab Konflik di Sekolah**

Lingkungan sekolah adalah ruang yang dinamis, sehingga berbagai faktor dapat memicu konflik. Perbedaan persepsi terhadap pekerjaan, gaya komunikasi yang tidak efektif, atau ketidaksepakatan terkait kebijakan sekolah sering menjadi sumber utama (Owens & Valesky, 2011). Beban kerja yang tidak seimbang, kesenjangan senioritas, serta perbedaan karakter juga berkontribusi terhadap munculnya ketegangan. Rahim (2023) menekankan bahwa gaya kepemimpinan turut membentuk suasana kerja: kepemimpinan yang tidak konsisten, kurang responsif, atau tidak jelas arahnya dapat memperbesar peluang gesekan di antara guru. Faktor-faktor ini biasanya saling bertautan dan membentuk pola konflik yang khas di setiap sekolah.

### **4) Dampak Konflik**

Konflik antar guru yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kinerja dan merusak iklim sekolah. Rai & Singh (2021) menunjukkan bahwa konflik akibat ketidakseimbangan beban kerja, fasilitas yang kurang memadai, dan pembagian tugas yang tidak adil dapat memicu kelelahan, frustrasi, dan menurunnya motivasi guru. Dampaknya terlihat pada keterlambatan penyelesaian tugas, berkurangnya produktivitas, serta hambatan dalam menjalankan kegiatan sekolah.

Selain itu, konflik interpersonal seperti perbedaan pendapat, kritik, dan kurangnya kerja sama dapat melemahkan hubungan kerja, mengurangi rasa percaya, dan merusak suasana kolaboratif. Rai & Singh (2021) juga menegaskan bahwa iklim sekolah menjadi tegang ketika komunikasi tidak efektif, aturan diterapkan terlalu kaku, dan kepala sekolah kurang responsif terhadap kebutuhan guru. Akumulasi kondisi tersebut akhirnya

menghambat penyelesaian masalah internal dan menurunkan efektivitas program pendidikan.

## **b. Kepemimpinan di Sekolah**

### **1) Definisi Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan dalam pendidikan bukan hanya soal mengatur administrasi, tetapi juga menggerakkan manusia. Northouse (2025) menekankan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memfasilitasi individu atau kelompok agar bekerja dengan efektif. Glickman et al. (2001) memperluas pemahaman ini dengan melihat kepala sekolah sebagai instructional leader yaitu figur yang tidak hanya menata sistem, tetapi juga ikut membentuk mutu pembelajaran. Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan adalah proses memengaruhi, mengarahkan, dan memfasilitasi guru serta seluruh warga sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran, dengan tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga membangun mutu instruksional dan iklim psikologis yang mendukung perkembangan peserta didik dan profesionalisme guru.

### **2) Peran Kepala Sekolah**

Sebagai pemimpin inti, kepala sekolah menjalankan berbagai fungsi. Ia menjadi komunikator yang menjembatani guru, siswa, dan orang tua; pengambil keputusan strategis; sekaligus mediator ketika konflik muncul. Selain itu, kepala sekolah bertanggung jawab memberi motivasi dan dukungan profesional kepada guru. Glickman et al. (2001) menekankan bahwa kepala sekolah idealnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, hangat, dan terarah, tempat di mana guru merasa dihargai dan didengar.

### **3) Gaya Kepemimpinan yang Relevan**

Berbagai gaya kepemimpinan muncul dalam pendidikan seperti direktif, demokratis, transformasional, dan partisipatif. Kepemimpinan demokratis melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, sedangkan transformasional memotivasi dan menginspirasi perubahan. Kepemimpinan suportif menekankan hubungan interpersonal dan dukungan psikologis.

Namun dalam beberapa tahun terakhir, perhatian mulai mengarah pada kepemimpinan empatik. Ma et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik menekankan kemampuan memahami kondisi emosional bawahan, membaca situasi interpersonal secara akurat, dan merespons dengan cara yang lebih manusiawi. Gaya ini

sangat relevan di lingkungan sekolah yang sarat interaksi sosial dan tekanan kerja, karena empati dianggap mampu meredakan konflik, memperkuat hubungan profesional, serta menjaga kesehatan emosi guru. Dengan demikian, kepemimpinan empatik menjadi pendekatan yang semakin dibutuhkan untuk memperbaiki kualitas hubungan kerja dan efektivitas organisasi pendidikan.

### **c. Kepemimpinan Empatik**

Kepemimpinan empatik merupakan pendekatan yang menempatkan pemahaman emosional dan hubungan manusiawi sebagai inti proses memimpin. Muss et al. (2025) menjelaskan bahwa empati terdiri dari tiga dimensi: *cognitive empathy* (kemampuan melihat situasi dari perspektif guru), *affective empathy* (kepekaan terhadap emosi guru), dan *behavioral empathy* (tindakan nyata yang mendukung guru). Ketiga komponen ini memungkinkan pemimpin membaca dinamika psikologis bawahan dan merespons tekanan secara tepat. Sejalan dengan itu, Ma et al. (2024) memberikan kerangka yang lebih operasional melalui empat komponen: *perspective taking*, *emotional resonance*, *supportive response*, dan *space for dialogue*. Keempat komponen ini memperjelas bagaimana empati diterapkan dalam praktik sehari-hari, mulai dari kemampuan mengambil sudut pandang guru, merasakan emosi bersama mereka, memberikan dukungan yang konkret, hingga membuka ruang dialog yang aman. Dalam penelitian ini, dimensi Ma et al. (2024) digunakan sebagai rujukan utama karena menawarkan indikator yang lebih spesifik dan aplikatif untuk menganalisis dinamika konflik antar guru di sekolah.

Kepemimpinan empatik secara praktis membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memperkuat komunikasi dua arah, dan meredakan konflik antar guru. (Muss et al., 2025) menunjukkan bahwa empati pemimpin baik kognitif, emosional, maupun perilaku memberikan kontribusi pada hubungan kerja yang lebih harmonis dan penurunan ketegangan. Temuan ini sejalan dengan Ma et al. (2024) yang menegaskan bahwa *perspective taking* dan respons suportif pemimpin meningkatkan keamanan psikologis dan keterbukaan komunikasi. Dalam konteks sekolah, Rambe & Wijaya (2025) membuktikan bahwa kemampuan kepala sekolah memahami kondisi emosional guru berperan penting dalam penyelesaian konflik.

### **d. Peran Kepemimpinan Empatik dalam Penyelesaian Konflik**

Kepemimpinan empatik berperan penting dalam meredakan konflik sekolah karena banyak ketegangan muncul dari perasaan tidak didengar dan tekanan emosional guru. Muss et al. (2025) menegaskan bahwa pemimpin dengan empati bisa menurunkan stres, mengurangi *burnout*, dan memperbaiki keadaan emosional guru/karyawan. Pemimpin yang memiliki kesadaran emosional, pendengaran aktif, dan dukungan yang manusiawi mampu menciptakan ruang aman bagi guru untuk menyampaikan masalah, membangun dialog terbuka, dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan kondisi psikologis guru. Selain itu, pemimpin empatik mendorong lingkungan belajar yang positif, inklusif, serta memperkuat kolaborasi antara guru, orang tua, dan komunitas sekolah. Temuan Ma et al. (2024) juga menunjukkan bahwa pendekatan empatik meningkatkan kepercayaan, hubungan kerja, dan mencegah konflik berulang. Dengan demikian, kepemimpinan empatik merupakan strategi penting dalam menciptakan iklim sekolah yang harmonis dan produktif.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus intrinsik untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan empatik kepala sekolah dalam penyelesaian konflik antar guru. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap proses interpersonal, dinamika emosional, dan konteks sosial yang tidak dapat dijelaskan melalui metode kuantitatif (Yin, 2018).

Lokasi penelitian adalah sebuah SD di Yogyakarta yang dipilih secara purposive karena memiliki dinamika komunikasi dan kebijakan yang kerap menimbulkan ketegangan dalam pelaksanaan tugas. Partisipan terdiri dari delapan informan, yaitu satu kepala sekolah, tiga guru senior, dan empat guru muda. Seluruh guru dipilih karena pernah mengalami situasi pekerjaan yang menimbulkan perbedaan persepsi dengan pimpinan, sehingga dianggap relevan untuk menggambarkan dinamika kepemimpinan empatik di sekolah. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, berdasarkan prinsip *information-rich cases* (Patton, 2014), yaitu memilih individu yang memiliki pengalaman langsung dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Data dikumpulkan melalui: wawancara mendalam untuk menggali persepsi, pengalaman emosional, dan respons terhadap gaya kepemimpinan; observasi non-

partisipan terhadap interaksi sehari-hari, pola komunikasi, dan suasana rapat. Studi dokumentasi seperti SOP komunikasi, notulen rapat, dan pembagian tugas untuk memahami konteks formal manajemen SDM.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, pengecekan anggota (*member checking*), serta catatan reflektif peneliti. Analisis data mengikuti model Miles et al. (2014) yang mencakup kondensasi data, pengelompokan kode, penyusunan peta tema, dan penarikan kesimpulan.

Penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan etika kualitatif, meliputi anonimitas, *informed consent*, dan perlindungan terhadap isu emosional sensitif. Prosedur mencakup perizinan sekolah, pengumpulan data, analisis berulang hingga mencapai saturasi, serta validasi temuan.

Kepemimpinan empatik memungkinkan pemimpin menciptakan ruang aman, mendengarkan secara aktif, dan membangun dialog terbuka. Penyelesaian konflik menjadi lebih damai dan dapat diterima semua pihak karena mempertimbangkan kondisi emosional guru. Akhirnya, penyelesaian konflik yang baik berdampak pada efektivitas program sekolah dan peningkatan kinerja guru.

Kerangka hubungan adalah sebagai berikut:

Sumber Konflik → Gaya Kepemimpinan → Kepemimpinan Empatik → Penyelesaian Konflik → Efektivitas Program & Kinerja Guru

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **a. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di sebuah sekolah dasar swasta di Kabupaten Sleman, Yogyakarta. Sekolah ini telah lama berdiri dan kini menghadapi tantangan khas sekolah berkembang, seperti fluktuasi jumlah siswa, penyesuaian program, dan perubahan kebijakan internal. Kondisi tersebut berdampak pada beban kerja guru yang meningkat, sementara kompensasi finansial masih terbatas.

Guru di sekolah terdiri dari guru senior (15–25 tahun masa kerja) dan guru muda (2–14 tahun). Kepala sekolah yang belum lama menjabat di sekolah ini dikenal memiliki gaya demokratis, santai, dan terbuka dalam komunikasi.



## 1) Temuan Penelitian

Analisis data wawancara mengikuti model Miles et al. (2014), yang mencakup: kondensasi data, pengelompokan kode, penyusunan peta tema, dan penarikan kesimpulan. Hasil wawancara dengan enam guru dan kepala sekolah menunjukkan beberapa pola utama terkait konflik antarguru, persepsi kepemimpinan, dukungan emosional, dan pengelolaan program sekolah.

Hasil kondensasi data dari wawancara guru dan kepala sekolah divisualisasikan dalam *tabel cross-case analysis*, yang memudahkan identifikasi pola, persamaan, dan perbedaan antar kasus.

**Tabel 4.1 Cross-Case Analysis Guru & Kepala Sekolah**

Responden	Pengalaman Konflik	Persepsi Kepemimpinan	Dukungan Emosional	Permasalahan dan Harapan Guru
<b>Guru 1 (Mengajar sejak tahun 2001)</b>	Tidak ada konflik dengan guru lain; masalah lebih pada kebijakan kepala sekolah	Kepala sekolah sebelumnya dan sekarang kurang memperhatikan kondisi guru; program terkadang tidak realistis	Terbatas; guru merasa lelah secara finansial & emosional	Kepala sekolah satu frekuensi dengan guru; program bertahap dan realistis
<b>Guru 2 (Mengajar sejak tahun 2012)</b>	Konflik muncul dari senioritas & distribusi tugas; guru cepat diprioritaskan sehingga terjadi kecemburuan kerja	Kepala sekolah terlalu longgar, bisa dikatakan demokratis tapi kurang ketegasan; lompat-lompat program	Terbatas; guru merasa canggung membawa masalah	Kepala sekolah hadir lebih tegas, fokus pada guru & siswa, evaluasi program bertahap
<b>Guru 3 (Mengajar sejak tahun 2012)</b>	Konflik antar guru tidak ada; ketegangan dengan kepala sekolah terkait perubahan program	Kepala sekolah kurang berpendirian; arah program berubah-ubah; kurang memperhatikan kondisi guru	Sedikit dukungan; guru harus menyesuaikan	Kepala sekolah turun tangan, fokus pada guru & sekolah, program bertahap

<b>Guru 4</b> (Mengajar sejak tahun 2022)	Perbedaan pendapat ringan diselesaikan antar guru	Kepala sekolah belum dirasakan banyak berperan dalam menyelesaikan konflik antar guru	Terbatas; belum ada pendekatan secara personal antara kepala sekolah dengan guru	Sesi individu dengan kepala sekolah, pendekatan hati ke hati
<b>Guru 5</b> (Mengajar sejak tahun 2022)	Beberapa konflik ringan karena perbedaan pendapat dapat diselesaikan melalui rapat internal	Kepala sekolah cukup mengelola permasalahan; bertanya langsung pada guru	Dukungan verbal & solusi praktis	Tidak ada saran khusus: menilai kepala sekolah bijaksana
<b>Guru 6</b> (Mengejar sejak tahun 2022)	Konflik antar guru tidak ada; masalah dengan kepemimpinan terkait perubahan program	Kepala sekolah tidak berpendirian tegas; tugas pimpinan dilempar ke guru muda	Terbatas; merasa tidak dihargai	Program dijalankan <i>step by step</i> ; lebih konsisten, informasi tepat waktu
<b>Guru 7</b> (Mengajar dari 8 bulan yang lalu)	Tidak ada konflik antar guru; nyaman karena tidak ada senioritas	Kepala sekolah menghendaki tugas ekstrakurikuler dengan pembebanan biaya yang lebih banyak	Terbatas; informasi sering terlambat	Program jangan digonta-ganti, komunikasi jelas, beban guru sesuai tanggung jawab
<b>Kepala Sekolah</b> (Bekerja sejak tahun 2024)	Konflik antar guru hampir tidak ada; menyelesaikan masalah secara informal	Gaya santai, humoris, komunikasi cair; mendorong guru terbuka	Memberikan motivasi dan pesan halus	Menilai iklim kerja harmonis, program berjalan sesuai rencana

Sumber: wawancara guru

## 2) Temuan Utama (*Cross-Case*)

### ➤ Konflik lebih bersumber dari organisasi, bukan individu

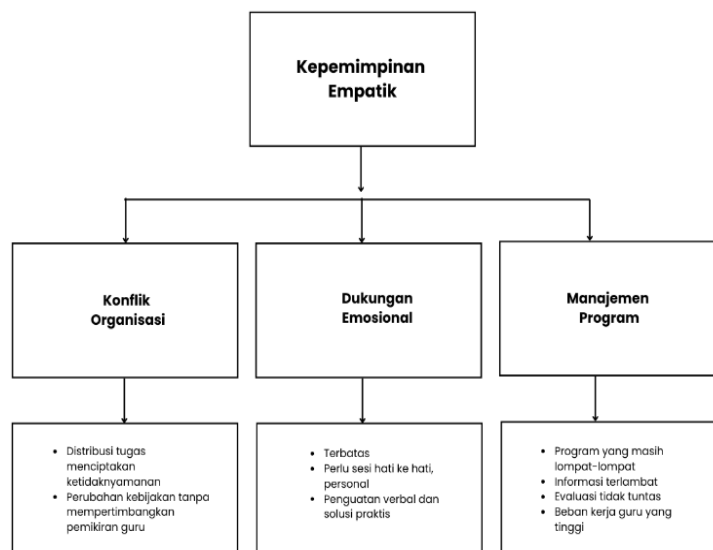
- Senioritas, distribusi beban kerja, dan perubahan program menjadi pemicu konflik.

- Guru merasa beban kerja tidak seimbang, sedangkan kepala sekolah menilai semua berjalan harmonis.
- Konsisten dengan teori konflik organisasi (Owens & Valesky, 2011; Rahim, 2023; Rai & Singh, 2021).
- **Persepsi kepemimpinan empatik berbeda antara guru dan kepala sekolah**
  - Kepala sekolah mengadopsi gaya santai dan humoris untuk menciptakan hubungan cair.
  - Guru mengharapkan kepemimpinan lebih struktural: evaluasi rutin, dukungan emosional terencana, komunikasi dua arah.
  - Hal ini sejalan dengan Ma et al. (2024) dan Muss et al. (2025) yang menekankan integrasi empati dalam praktik kepemimpinan.
- **Dampak terhadap program dan lingkungan kerja**
  - Guru tetap menjalankan tugas, solidaritas internal kuat.
  - Perubahan program yang cepat, komunikasi tidak konsisten, dan minim dukungan emosional menimbulkan frustrasi.
  - Penguatan empati kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi, kestabilan program, dan retensi guru.

### 3) Bagan Tematik

Bagan tematik dari hasil penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

**Bagan Tematik Hasil Penelitian**



## **b. Pembahasan**

### **1) Konflik Berasal dari Dinamika Organisasi, bukan Individu**

Konflik yang muncul lebih banyak dipicu oleh rotasi kebijakan, distribusi beban kerja, dan alur informasi. Situasi ini wajar pada sekolah yang sedang melakukan transformasi. Temuan ini sejalan dengan Owens & Valesky (2011), Rahim (2023), dan Rai & Singh (2021) yang menekankan bahwa konflik di sekolah sering bersumber dari faktor organisasi, bukan individu.

### **2) Kepemimpinan Empatik Masih dalam Tahap Penyesuaian**

Gaya santai kepala sekolah menunjukkan empati, namun guru mengharapkan bentuk empati yang lebih struktural: evaluasi rutin, dukungan emosional, dan komunikasi dua arah. Hal ini sesuai Ma et al. (2024) dan Muss et al. (2025) yang menekankan bahwa empati perlu terintegrasi dalam kebijakan dan praktik kepemimpinan.

### **3) Dampak terhadap Program dan Lingkungan Kerja**

Kepemimpinan empatik yang lebih sistematis dapat meningkatkan motivasi guru, stabilitas program, dan retensi. Saat ini, hubungan kerja tetap positif karena solidaritas internal, namun penguatan empati dari pimpinan dapat memperkuat harmoni, meningkatkan kolaborasi, dan efektivitas organisasi ((Ma et al., (2024);Muss et al. (2025); Rai & Singh (2021).

## **5. KESIMPULAN**

Penelitian ini menemukan bahwa konflik antar guru lebih banyak dipicu oleh faktor struktural dan organisasi, seperti alur komunikasi yang belum konsisten, perubahan kebijakan sebelum evaluasi selesai, dan pembagian tugas yang tidak proporsional, dibandingkan faktor individu. Kepala sekolah memiliki karakter hangat dan mudah didekati, namun guru tetap membutuhkan ruang dialog yang lebih terstruktur, pendampingan emosional, dan arahan jelas. Solidaritas antar guru tetap kuat, sehingga lingkungan kerja masih dapat dikelola meski ada beban emosional.

Secara teoretis, temuan ini mendukung literatur mengenai konflik dan komunikasi dalam organisasi pendidikan, yang menekankan bahwa konflik lebih bersumber dari struktur dan kebijakan, serta pentingnya kepemimpinan empatik untuk meningkatkan kolaborasi dan stabilitas organisasi. Secara praktis, penelitian ini menyarankan penguatan

dialog rutin, evaluasi program yang konsisten, pembagian tugas lebih terstruktur, dan kehadiran kepala sekolah yang lebih aktif di lapangan.

Keterbatasan penelitian meliputi fokus pada satu sekolah saja, persepsi guru dan kepala sekolah sebagai sumber data, serta potensi bias dari wawancara *self-report*.

## REFERENSI

- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2011). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Georgiadis, M., & Arvanitidou, P. (2025). *The Impact of Principals' Empathy on Teachers' Performance*. 21. <https://doi.org/10.3390/proceedings2024111021>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. ERIC.
- Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J., & Gao, X. (2024). Empathetic leadership and employees' innovative behavior: examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>
- Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform Tenth Edition*.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rai, K., & Singh, R. (2021). Conflicts in schools: Causative factors and resolution strategies. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies (ECPS Journal)*, 24, 109–127.
- Rambe, K. F., & Wijaya, C. (2025). Ketrampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dalam Menyelesaikan Konflik di SMA Swasta Budysatrya Medan. *Research and Development Journal of Education*, 11(1), 551. <https://doi.org/10.30998/rdje.v11i1.28867>
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior. 18th Editi*. New York City, NY. USA: Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.
- Sauqiyah, N., Ramadani, N. L., Hamdani, R. S., & Ardiansyah, R. W. (2025). IMAMAH. In *Jurnal IMAMAH* (Vol. 2, Issue 2). <https://ejournal.edutechjaya.com/index.php/imamah>