

KECEMASAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BARU DALAM ADAPTASI JABATAN DAN MANAJEMEN KONFLIK

Ardiansyah¹, Erlin Ermawati², Sudadi³

^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

¹ardiansyahstiba@gmail.com, ²erlin.erma061@gmail.com, ³sudadi@uinsi.ac.id

ABSTRACT

*New school principals face significant psychological challenges during their leadership transition, particularly in the form of leadership anxiety that affects the quality of role adaptation and conflict management. **Method:** This study employed a library research approach with content analysis technique, systematically reviewing ten scientific literature sources published between 2021 and 2025, selected from credible academic databases. **Results:** Findings reveal that leadership anxiety among new principals stems from accumulated role pressure, excessive job burdens, and the gap between idealized expectations and actual field realities. Conflict management capacity is simultaneously influenced by psychological and organizational factors, where adaptive school culture and transformational leadership style serve as key protective factors. A reciprocal relationship exists between leadership anxiety and conflict management effectiveness, forming a cycle that requires deliberate intervention through appropriate leadership strategies. **Discussion:** Adaptive and transformational leadership approaches are proven effective in reducing anxiety while simultaneously enhancing conflict management capacity, making structured induction and mentoring programs an urgent necessity within Indonesia's educational leadership development system.*

Keywords: conflict management, leadership anxiety, new school principal, role adaptation, transformational leadership

ABSTRAK

Pendahuluan: Kepala sekolah baru menghadapi tantangan psikologis yang signifikan dalam masa transisi jabatan, terutama dalam bentuk kecemasan kepemimpinan yang memengaruhi kualitas adaptasi dan manajemen konflik. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research* dengan teknik *content analysis* terhadap sepuluh sumber literatur ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025, dipilih melalui seleksi sistematis dari basis data akademik terpercaya. **Hasil:** Temuan menunjukkan bahwa kecemasan kepemimpinan pada kepala sekolah baru bersumber dari akumulasi tekanan peran, beban jabatan berlebih, dan kesenjangan antara ekspektasi dan realitas. Kemampuan manajemen konflik dipengaruhi secara simultan oleh faktor psikologis dan organisasional, di mana budaya sekolah yang adaptif dan gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai faktor protektif. Terdapat hubungan timbal balik antara kecemasan kepemimpinan dan efektivitas manajemen konflik yang membentuk siklus yang perlu diintervensi melalui strategi kepemimpinan yang tepat. **Diskusi:** Kepemimpinan adaptif dan transformasional terbukti efektif dalam mereduksi kecemasan sekaligus meningkatkan kapasitas manajemen konflik, sehingga

program induksi dan *mentoring* terstruktur menjadi kebutuhan mendesak dalam sistem pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

Kata Kunci: adaptasi jabatan, kecemasan kepemimpinan, kepala sekolah baru, manajemen konflik, *transformational leadership*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan di satuan pendidikan merupakan salah satu determinan paling kritis dalam keberhasilan pengelolaan sekolah secara menyeluruh. Namun demikian, transisi menuju jabatan kepemimpinan khususnya bagi individu yang baru pertama kali menduduki posisi kepala sekolah kerap menjadi fase paling rentan secara psikologis dan manajerial. Kepala sekolah baru tidak hanya dituntut untuk memahami sistem birokrasi pendidikan secara cepat, tetapi juga harus segera mampu membangun legitimasi di hadapan guru, tenaga kependidikan, orang tua siswa, dan pemangku kepentingan lainnya. Tekanan berlapis inilah yang secara empiris memunculkan kondisi yang dalam literatur psikologi organisasi dikenal sebagai *leadership anxiety* atau kecemasan kepemimpinan suatu respons afektif negatif yang dipicu oleh ketidakpastian peran, ketakutan akan kegagalan, dan rendahnya rasa percaya diri dalam menghadapi

tantangan jabatan baru.(Luthans et al., 2015)

Fenomena kecemasan pada pemimpin baru bukanlah hal yang dapat dipandang sebelah mata. Penelitian dalam ranah psikologi pendidikan menunjukkan bahwa kecemasan yang tidak dikelola dengan baik pada masa awal kepemimpinan dapat berdampak pada pengambilan keputusan yang tidak optimal, melemahnya kemampuan komunikasi interpersonal, hingga memperburuk iklim organisasi sekolah secara keseluruhan. Lebih jauh, kecemasan yang persisten berkorelasi signifikan dengan tingginya intensi untuk meninggalkan jabatan (*turnover intention*) pada kepala sekolah di tahun-tahun pertama masa tugasnya (Li et al., 2024). Kondisi ini menjadi persoalan serius mengingat stabilitas kepemimpinan sekolah sangat menentukan keberlanjutan program pendidikan dan pencapaian mutu pembelajaran jangka panjang.

Adaptasi jabatan (*role adaptation*) menjadi tantangan sentral yang

dihadapi kepala sekolah baru. Proses ini mencakup internalisasi ekspektasi peran, penyesuaian gaya manajerial dengan budaya organisasi yang sudah ada, serta pengembangan kompetensi teknis dan relasional yang belum sepenuhnya dikuasai selama masa persiapan. Teori *role transition* yang dikembangkan oleh Nicholson (1984) dan kemudian diperbarui relevansinya dalam konteks kepemimpinan pendidikan kontemporer menegaskan bahwa individu dalam fase transisi jabatan cenderung mengalami disonansi kognitif antara harapan ideal atas dirinya dan realitas kompleks yang dihadapi di lapangan. Ketika disonansi ini tidak terkelola, maka kecemasan akan menguat dan kapasitas kepemimpinan akan terhambat secara signifikan (Zadok et al., 2024).

Di sisi lain, manajemen konflik menjadi dimensi kepemimpinan yang tidak kalah menantang bagi kepala sekolah baru. Konflik organisasional di sekolah dapat bersumber dari berbagai arah: perbedaan persepsi antara guru senior dan kepemimpinan baru, resistensi terhadap perubahan kebijakan, ketegangan antarpribadi dalam tim, hingga konflik antara sekolah dan orang tua siswa. Kepala

sekolah baru yang belum memiliki pengalaman memadai dalam *conflict resolution* akan sangat rentan mengalami eskalasi kecemasan ketika berhadapan dengan situasi konflik yang kompleks, karena setiap respons yang diambil berpotensi memperkuat atau melemahkan legitimasi kepemimpinannya di mata komunitas sekolah (Pangilinan Jr & Cerado, 2025). Kemampuan untuk membedakan antara konflik fungsional yang mendorong inovasi dan konflik disfungsional yang merusak harmoni organisasi menjadi keterampilan esensial yang harus dikuasai secara bertahap oleh kepala sekolah dalam masa adaptasi.

Tinjauan terhadap berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kajian mengenai kepemimpinan kepala sekolah telah banyak dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada aspek kompetensi manajerial, supervisi akademik, dan transformasi organisasi. Penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi dimensi psikologis terutama kecemasan pada kepala sekolah baru dalam fase adaptasi jabatan masih sangat terbatas. (Li et al., 2024) dalam studinya menemukan bahwa kepala

sekolah baru di wilayah perkotaan di Indonesia mengalami tekanan psikologis yang signifikan pada enam bulan pertama masa jabatan, namun penelitian tersebut belum mengaitkan kecemasan secara eksplisit dengan kemampuan manajemen konflik. Sementara itu, studi oleh Yong & Zhang (2025) lebih menekankan pada strategi pengembangan profesional kepala sekolah tanpa menggali secara mendalam dinamika emosional yang dialami dalam proses adaptasi jabatan. Terdapat pula penelitian internasional oleh Ahmad (2024) yang membahas regulasi emosi pemimpin pendidikan, namun konteksnya berbeda karena mengacu pada sistem pendidikan di negara maju yang memiliki infrastruktur dukungan kepemimpinan yang jauh lebih mapan dibandingkan Indonesia.

Gap research yang teridentifikasi dari penelusuran literatur di atas adalah belum adanya kajian yang secara terintegrasi membahas hubungan antara kecemasan kepemimpinan, proses adaptasi jabatan, dan kemampuan manajemen konflik pada kepala sekolah baru dalam konteks pendidikan Indonesia. Penelitian yang ada cenderung membahas variabel-variabel tersebut

secara parsial dan terpisah, sehingga belum memberikan gambaran holistik tentang bagaimana ketiga dimensi ini saling memengaruhi dan membenatuk pengalaman kepemimpinan pada masa-masa kritis awal jabatan (Silalahi & Marpaung, 2024).

Novelty dari penelitian ini terletak pada upaya untuk membangun kerangka konseptual yang mengintegrasikan perspektif psikologi positif, teori transisi peran, dan manajemen konflik organisasional dalam satu model kajian yang kohesif, khusus diterapkan pada konteks kepala sekolah baru di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya berupaya mendeskripsikan fenomena kecemasan kepemimpinan, tetapi juga menganalisis mekanisme psikologis yang menghubungkan kecemasan tersebut dengan efektivitas adaptasi jabatan dan kualitas pengelolaan konflik di sekolah. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan aplikatif bagi pengembangan kebijakan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah di tingkat nasional (Bao, 2024).

Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini

dirumuskan dalam pertanyaan: (1) Bagaimana bentuk dan intensitas kecemasan yang dialami kepala sekolah baru dalam proses adaptasi jabatan? (2) Apa saja faktor psikologis dan organisasional yang memengaruhi kemampuan manajemen konflik kepala sekolah baru? (3) Bagaimana hubungan antara kecemasan kepemimpinan dan efektivitas manajemen konflik dalam konteks adaptasi jabatan kepala sekolah baru?

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam fenomena kecemasan kepemimpinan pada kepala sekolah baru, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi jabatan, serta mendeskripsikan pola manajemen konflik yang diterapkan dalam kondisi kecemasan tinggi. Manfaat teoretis penelitian ini adalah memberikan kontribusi konseptual pada pengembangan teori kepemimpinan pendidikan berbasis psikologi, khususnya dalam dimensi afektif dan emosional kepemimpinan. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat dijadikan landasan bagi Kementerian Pendidikan dalam merancang program induksi dan pendampingan (*mentoring*) yang lebih

komprehensif bagi kepala sekolah baru, sehingga masa transisi jabatan dapat dijalani dengan lebih efektif dan berdampak positif bagi kualitas pendidikan secara keseluruhan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research* atau penelitian kepustakaan, yakni suatu metode ilmiah yang mengandalkan sumber-sumber tertulis sebagai bahan utama kajian, meliputi buku, artikel jurnal ilmiah, laporan penelitian, dokumen kebijakan, serta berbagai publikasi akademik yang relevan dengan topik yang diteliti. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena kecemasan kepemimpinan kepala sekolah baru dalam adaptasi jabatan dan manajemen konflik merupakan kajian yang bersifat konseptual-analitis, sehingga penggalian mendalam terhadap bangunan teoretis dan temuan empiris dari literatur yang sudah ada menjadi langkah paling tepat untuk mengonstruksi pemahaman yang komprehensif dan sistematis. *Library research* tidak sekadar merangkum bacaan, melainkan merupakan proses intelektual yang melibatkan

identifikasi, evaluasi kritis, sintesis, dan interpretasi terhadap berbagai sumber ilmiah yang saling berkaitan satu sama lain (Zed, 2022).

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelusuran sistematis terhadap berbagai basis data akademik terpercaya, di antaranya Google Scholar, ERIC (*Education Resources Information Center*), Scopus, dan portal jurnal nasional seperti SINTA dan Garuda. Kata kunci yang digunakan mencakup kombinasi dari istilah *leadership anxiety*, *role adaptation*, *conflict management*, kepala sekolah baru, dan psikologi kepemimpinan pendidikan. Rentang waktu sumber yang dijadikan acuan dibatasi dari tahun 2021 hingga 2025 guna memastikan relevansi dan kekinian data yang digunakan dalam analisis. Seluruh sumber yang terkumpul kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi yang ketat, meliputi keterkaitan langsung dengan topik penelitian, reputasi jurnal atau penerbit, serta ketersediaan data yang dapat diverifikasi secara daring.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik *content analysis* atau analisis isi, yaitu proses membaca, mengidentifikasi tema-

tema dominan, membandingkan argumen antarpenulis, serta menarik benang merah konseptual dari berbagai sumber yang telah dikumpulkan. Melalui pendekatan ini, peneliti tidak hanya mereproduksi gagasan yang sudah ada, tetapi secara aktif membangun narasi analitis baru yang mampu menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam. Keabsahan temuan dijaga melalui proses triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan perspektif dari minimal tiga sumber berbeda untuk setiap klaim konseptual yang diajukan, sehingga simpulan yang dihasilkan memiliki landasan argumentatif yang kokoh dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Creswell & Creswell, 2023).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Bentuk dan Intensitas Kecemasan Kepala Sekolah Baru dalam Proses Adaptasi Jabatan

Kecemasan kepemimpinan pada kepala sekolah baru merupakan respons psikologis yang wajar namun perlu dikelola secara serius, karena ia muncul dari akumulasi tekanan yang datang secara bersamaan: tuntutan administratif, ekspektasi komunitas sekolah, ketidakpastian peran, dan

minimnya pengalaman dalam menghadapi situasi kepemimpinan nyata. Fenomena ini tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung erat dengan kondisi struktural dan kultural yang melingkupi jabatan kepala sekolah itu sendiri. Salah satu sumber kecemasan yang kerap terabaikan adalah beban jabatan yang berlebih. Penelitian terhadap kepala sekolah yang merangkap jabatan di Kota Cirebon menunjukkan bahwa kondisi perangkapan tugas yang sering kali terjadi bukan karena kehendak, melainkan karena kekosongan jabatan akibat pensiunnya kepala sekolah sebelumnya menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang nyata, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya efektivitas kerja secara keseluruhan (Ardiansyah et al., 2023). Kecemasan dalam konteks adaptasi jabatan juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kepala sekolah baru mampu membangun kepercayaan diri dalam menghadapi dinamika perubahan yang terus bergulir. Kepala sekolah yang baru memasuki jabatan seringkali dihadapkan pada ekspektasi untuk langsung menunjukkan kepemimpinan yang visioner, sementara di sisi lain ia masih dalam proses memahami

budaya organisasi, pola relasi antarwarga sekolah, serta mekanisme pengambilan keputusan yang berlaku. Hal ini menciptakan kesenjangan antara apa yang diharapkan dan apa yang mampu dilakukan, dan kesenjangan inilah yang menjadi akar dari intensitas kecemasan yang dirasakan. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil melewati fase ini umumnya adalah mereka yang secara aktif mengembangkan kepemimpinan visioner, memperkuat nilai-nilai organisasi, serta membangun komunikasi yang partisipatif dengan seluruh warga sekolah (Rismawati & Nugraha, 2025).

Lebih lanjut, intensitas kecemasan cenderung meningkat ketika kepala sekolah baru bertugas di lingkungan yang memiliki keterbatasan sumber daya, seperti sekolah-sekolah tertinggal. Dalam konteks tersebut, tekanan untuk segera menghasilkan perubahan nyata berbenturan dengan realitas minimnya dukungan infrastruktur, variasi kualitas guru, serta karakteristik peserta didik yang beragam. Kepemimpinan adaptif menjadi tuntutan utama, di mana kepala sekolah dituntut tidak hanya

mampu mengelola kurikulum secara fleksibel, tetapi juga membangun kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan dan mencari solusi kreatif atas keterbatasan yang ada (Cahyanti, 2025). Ketidakmampuan memenuhi tuntutan ini secara konsisten dapat memperparah kondisi kecemasan dan berpotensi menghambat perkembangan kepemimpinan secara keseluruhan.

Faktor Psikologis dan Organisasional yang Memengaruhi Kemampuan Manajemen Konflik Kepala Sekolah Baru

Kemampuan manajemen konflik tidak lahir secara instan, melainkan merupakan hasil dari perpaduan antara kematangan psikologis individu dan pemahaman mendalam terhadap dinamika organisasi tempat ia memimpin. Bagi kepala sekolah baru, kedua modal ini masih dalam proses pembentukan, sehingga kemampuan manajemen konflik pun berada dalam fase yang rentan. Konflik dalam dunia pendidikan sejatinya bukan sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya; ia adalah fenomena alamiah yang, bila dikelola dengan tepat, justru dapat menjadi katalisator perkembangan

organisasi ke arah yang lebih baik. Konflik bersifat negatif maupun positif tergantung pada konteks dan situasinya, dan dalam lingkungan pendidikan, konflik yang tidak ditangani dengan baik akan berdampak langsung pada kualitas pendidikan yang dihasilkan (Inayah et al., 2024).

Dari sisi psikologis, kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengelola konflik sangat dipengaruhi oleh tingkat stres dan kelelahan emosional yang dialaminya. Stres kerja yang berlebih dapat mempersempit kapasitas kognitif pemimpin dalam membaca situasi konflik secara jernih, sehingga respons yang diberikan cenderung reaktif ketimbang reflektif. Penelitian di lingkungan sekolah menengah kejuruan menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu menerapkan kepemimpinan transformasional dengan memberikan dukungan emosional, membangun komunikasi terbuka, dan mengatur beban kerja secara proporsional terbukti lebih efektif dalam menekan tingkat stres di lingkungan kerjanya, yang secara tidak langsung juga memperkuat kapasitas manajemen konflik secara

keseluruhan (Silalahi & Marpaung, 2024).

Dari sisi organisasional, faktor budaya sekolah memainkan peran yang sangat signifikan. Kepala sekolah baru yang masuk ke dalam organisasi dengan budaya yang sudah mapan akan menghadapi tantangan tersendiri dalam menegakkan otoritas kepemimpinannya tanpa menimbulkan resistensi dari guru atau tenaga kependidikan yang sudah lebih lama berada di sana. Sekolah yang memiliki budaya organisasi adaptif ditandai dengan keterbukaan terhadap perubahan, penghargaan atas perbedaan pendapat, dan semangat kolaborasi akan lebih mudah menerima kepemimpinan baru dan lebih kondusif dalam proses penyelesaian konflik (Rismawati & Nugraha, 2025). Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan hierarkis cenderung mempersulit kepala sekolah baru untuk mengimplementasikan pendekatan manajemen konflik yang lebih demokratis dan partisipatif. Kondisi struktural seperti perangkapan jabatan juga menjadi faktor organisasional yang memperlemah kemampuan

manajemen konflik. Ketika seorang kepala sekolah harus menanggung beban ganda akibat merangkap jabatan, maka waktu dan energi yang tersedia untuk mendeteksi, menganalisis, dan menangani konflik secara proaktif menjadi sangat terbatas. Akibatnya, konflik yang semula berpotensi diselesaikan pada tahap awal justru berkembang menjadi persoalan yang lebih kompleks karena tidak mendapatkan perhatian yang memadai dari pemimpin (Ardiansyah et al., 2023). Kondisi ini menegaskan bahwa efektivitas manajemen konflik tidak semata-mata bergantung pada kompetensi individu kepala sekolah, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kecukupan ruang dan waktu yang dimilikinya untuk menjalankan fungsi kepemimpinan secara penuh.

Hubungan antara Kecemasan Kepemimpinan dan Efektivitas Manajemen Konflik dalam Konteks Adaptasi Jabatan

Hubungan antara kecemasan kepemimpinan dan efektivitas manajemen konflik bersifat timbal balik dan saling memengaruhi. Di satu sisi, kecemasan yang tinggi dapat melemahkan kemampuan kepala

sekolah dalam mengelola konflik secara konstruktif. Di sisi lain, ketidakmampuan dalam mengelola konflik akan memperparah kecemasan yang dirasakan, sehingga menciptakan sebuah siklus yang sulit diputus tanpa intervensi yang tepat. Dalam konteks adaptasi jabatan, siklus ini sangat mudah terbentuk karena kepala sekolah baru secara bersamaan menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru sekaligus dituntut untuk segera menyelesaikan berbagai persoalan konflik yang mungkin sudah ada sebelum ia menjabat.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor mediasi yang menentukan apakah hubungan antara kecemasan dan manajemen konflik akan bersifat destruktif atau konstruktif. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional terbukti lebih mampu mengubah kecemasan menjadi energi positif yang mendorong kreativitas, inovasi, dan semangat kerja sama tim (Kosasih, 2022). Dalam konteks ini, kecemasan tidak lagi dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai sinyal yang mendorong pemimpin untuk terus belajar dan berkembang. Kepala sekolah

transformasional yang berhasil mengelola kecemasannya sendiri akan lebih mampu pula menjadi *role model* bagi guru dan staf dalam menghadapi tekanan, sehingga iklim organisasi sekolah secara keseluruhan menjadi lebih sehat dan produktif.

Strategi kepemimpinan yang adaptif menjadi kunci dalam memutus siklus negatif antara kecemasan dan disfungsi manajemen konflik. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menghadapi resistensi dan konflik selama proses perubahan organisasi, dan berhasil mengatasinya melalui komunikasi terbuka, pendekatan personal, serta pemberdayaan guru, tidak hanya berhasil meredam konflik tetapi juga memperkuat legitimasi kepemimpinannya di mata komunitas sekolah (Noviana & Salito, 2025). Hal serupa ditemukan dalam konteks transisi kurikulum, di mana konflik antarguru yang muncul akibat perbedaan kesiapan dan pemahaman terhadap Kurikulum Merdeka berhasil dikelola melalui pembentukan forum kolaboratif, komunikasi terbuka, dan pelatihan internal yang responsif (Swandi & Nasruddin, 2025). Kedua temuan ini menegaskan bahwa

manajemen konflik yang efektif bukan sekadar tentang menyelesaikan pertentangan, melainkan tentang membangun fondasi kepercayaan dan kolaborasi yang pada akhirnya juga mereduksi kecemasan kepemimpinan itu sendiri.

Dinamika transisi kepemimpinan juga menunjukkan pola yang konsisten: ketidakpastian arah kebijakan, penurunan kinerja birokrasi, dan resistensi internal merupakan tantangan universal yang dihadapi oleh setiap pemimpin baru, tidak hanya di sekolah tetapi juga di lingkungan pemerintahan daerah. Keberhasilan melewati masa transisi ini sangat ditentukan oleh kemampuan membangun komunikasi terbuka, melakukan konsolidasi internal, serta membentuk jejaring kolaboratif yang adaptif dengan berbagai pemangku kepentingan (Wahyuni & Sari, 2025). Dalam konteks kepala sekolah baru, prinsip-prinsip ini berlaku sepenuhnya: semakin cepat kepala sekolah membangun kepercayaan melalui komunikasi yang jujur dan pendekatan yang humanis, semakin cepat pula kecemasan kepemimpinan berkurang dan kapasitas manajemen konflik meningkat.

Temuan dari kajian manajemen konflik dalam pendidikan juga menegaskan bahwa pendekatan yang digunakan dalam menangani konflik harus disesuaikan dengan tahapan dan jenis konflik yang dihadapi. Terdapat berbagai tahapan dalam manajemen konflik yang perlu dipahami oleh kepala sekolah, mulai dari identifikasi awal hingga resolusi dan evaluasi pasca-konflik, dan setiap tahapan ini menuntut kesiapan psikologis yang berbeda-beda dari sang pemimpin (Inayah et al., 2024). Sementara itu, pendekatan *conflict management* yang berorientasi pada penciptaan madrasah atau sekolah yang efektif menegaskan bahwa konflik pada dasarnya adalah langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik, asalkan dikelola dengan penuh kehati-hatian dan kebijaksanaan (Handayani, 2023). Pemahaman ini perlu diinternalisasi oleh kepala sekolah baru agar kecemasan yang muncul saat berhadapan dengan konflik dapat dikonversi menjadi motivasi untuk bertumbuh, bukan menjadi sumber kelumpuhan kepemimpinan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara jujur demi menjaga integritas ilmiah dan memberikan arah yang lebih baik bagi penelitian selanjutnya. Pertama, penggunaan pendekatan *library research* yang sepenuhnya bertumpu pada sumber-sumber literatur sekunder menyebabkan penelitian ini tidak mampu menangkap pengalaman subjektif dan dinamika psikologis kepala sekolah baru secara langsung di lapangan, sehingga kedalaman data empiris yang bersifat personal dan kontekstual menjadi terbatas dibandingkan dengan penelitian yang menggunakan metode kualitatif berbasis wawancara atau observasi partisipatif. Kedua, literatur yang dijadikan rujukan sebagian besar berasal dari konteks pendidikan di Indonesia, sehingga generalisasi temuan ke konteks pendidikan internasional perlu dilakukan dengan sangat hati-hati mengingat perbedaan sistem, budaya organisasi, dan infrastruktur dukungan kepemimpinan yang cukup signifikan antarnegara. Ketiga, rentang waktu pencarian literatur yang dibatasi pada periode 2021 hingga 2025, meskipun

bertujuan menjaga kekinian kajian, berpotensi mengecualikan sejumlah teori fondasi dan temuan klasik yang sesungguhnya masih sangat relevan untuk memperkuat argumen konseptual dalam penelitian ini. Keempat, belum tersedianya instrumen pengukuran kecemasan kepemimpinan yang telah terstandarisasi secara khusus untuk konteks kepala sekolah di Indonesia menjadi kendala tersendiri dalam mengoperasionalkan konstruk kecemasan secara lebih presisi dan terukur, sehingga kajian ini lebih bersifat deskriptif-konseptual daripada prediktif-kuantitatif.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan tiga simpulan utama yang saling berkaitan. Pertama, kecemasan kepemimpinan pada kepala sekolah baru merupakan fenomena psikologis yang nyata dan kompleks, dipicu oleh akumulasi tekanan dari tuntutan adaptasi peran, beban jabatan yang berlebih, serta kesenjangan antara ekspektasi ideal dan realitas lapangan yang dihadapi. Intensitas kecemasan ini bervariasi tergantung pada kondisi lingkungan sekolah, kapasitas psikologis individu, dan ketersediaan sistem dukungan

yang memadai. Kedua, kemampuan manajemen konflik kepala sekolah baru dipengaruhi secara simultan oleh faktor psikologis terutama tingkat stres dan kematangan emosional serta faktor organisasional seperti budaya sekolah, struktur birokrasi, dan kondisi perangkapan jabatan. Ketiga, terdapat hubungan timbal balik yang signifikan antara kecemasan kepemimpinan dan efektivitas manajemen konflik: kecemasan yang tidak terkelola akan melemahkan kapasitas resolusi konflik, sementara ketidakmampuan mengelola konflik akan memperparah kecemasan. Kepemimpinan transformasional dan adaptif terbukti menjadi pendekatan yang paling efektif dalam memutus siklus negatif tersebut, sekaligus membangun fondasi kepercayaan dan kolaborasi yang kokoh di lingkungan sekolah.

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, terdapat beberapa rekomendasi yang perlu diperhatikan oleh berbagai pihak. Bagi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, perlu segera dirancang program induksi yang komprehensif bagi kepala sekolah baru, yang tidak hanya menyentuh aspek manajerial dan administratif, tetapi juga mencakup

penguatan ketahanan psikologis dan pelatihan *conflict resolution* secara praktis. Program *mentoring* berbasis pendampingan oleh kepala sekolah senior yang berpengalaman perlu dilembagakan secara formal sebagai bagian dari sistem pengembangan kepemimpinan pendidikan nasional. Bagi dinas pendidikan di tingkat daerah, kebijakan penempatan kepala sekolah perlu mempertimbangkan kesiapan psikologis calon pemimpin, dan kondisi perangkapan jabatan harus dihindari semaksimal mungkin mengingat dampak negatifnya terhadap efektivitas kepemimpinan. Bagi kepala sekolah baru sendiri, penting untuk secara proaktif membangun jaringan dukungan profesional, berani mengakui keterbatasan, dan secara aktif mengembangkan kompetensi *self-regulation* emosional sebagai fondasi kepemimpinan yang berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi empiris lapangan guna memperkuat temuan konseptual dari penelitian *library research* ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. B. (2024). Transformational Leadership, Team Conflict, and Personality: Influences on Work Stress in Public Organizations. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 15, 363–377. <https://jsp.umy.ac.id/index.php/jsp/article/view/385>
- Ardiansyah, Z., Julia, J., & Sunaengsih, C. (2023). Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Kota Cirebon. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 490–505. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5280>
- Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: the moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, 9(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615>
- Cahyanti, N. S. (2025). Strategi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum yang Adaptif di Sekolah-Sekolah Tertinggal. *Al-Amin: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 3(1), 100–120. <https://ejournal.staialkifayahriau.ac.id/index.php/alamin>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design : Qualitative, Quantitative, and A Mixed-Method Approach. In *SAGE Publication*. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Handayani, F. (2023). Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif. *Journal of Student Research*, 1(5), 136–156. <https://doi.org/10.55606/jsr.v1i5.1955>
- Inayah, A., Febriani, A., Rahman, F. S., Jannah, M., Syahfitri, N., Negeri, I., Utara, S., Sekolah, K., & Konflik, M. (2024). Manajemen Konflik dalam Pendidikan Adien. *Jurnal Mudabbir*, 4(2), 157–166. <http://jurnal.permapendis-sumut.org/index.php/mudabbir>
- Kosasih, D. N. (2022). Efektivitas Kepala Sekolah di Sekolah ABC: Tinjauan Kepemimpinan Transformasional. *Seminar Nasional Psikologi UM, April*, 1–9. <http://conference.um.ac.id/index.php/psi/article/view/2841%0Ahttp://conference.um.ac.id/index.php/psi/article/download/2841/1469>
- Li, M., Liu, F., & Yang, C. (2024). Teachers' Emotional Intelligence and Organizational Commitment: A Moderated Mediation Model of Teachers' Psychological Well-Being and Principal Transformational Leadership. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040345>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). Psychological Capital and Beyond. In *Oxford University Press*. <https://books.google.co.id/books?id=oqSuBgAAQBAJ>

- Noviana, F., & Salito. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Perubahan di SMK Negeri 4 Bojonegoro. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(4), 741–746.
<https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED%0A175>
- Pangilinan Jr, A., & Cerado, E. (2025). Principals' Conflict Resolution Capacity and Change Leadership Competence: Their Implications on Teachers' Morale and Job Satisfaction. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, 3(9), 153–164.
<https://doi.org/10.69569/jip.2025.497>
- Rismawati, R., & Nugraha, M. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif terhadap Perubahan. *Jurnal Kajian Islam Interdisipliner*, 10(1), 1–32. <https://ejournal.uin-suka.ac.id/pasca/jkii/article/view/1402>
- Silalahi, K. A., & Marpaung, S. F. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mengurangi Stres Kerja Guru: Studi Kasus di SMK. *JDMP*, 9(2), 306–312.
<https://doi.org/10.26740/jdmp.v9n2.p230-244>
- Swandi, S., & Nasruddin, N. (2025). Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Antar Guru di Masa Transisi Kurikulum Merdeka. *DIKSI: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Sosial*, 6(2), 166–175.
<https://doi.org/10.53299/diksi.v6i2.2046>
- Wahyuni, M., & Sari, K. M. P. (2025). Dinamika Kepemimpinan Kepala Daerah Di Masa Transisi: Kajian Strategis Atas Tantangan, Adaptasi Dan Kolaborasi Pemerintahan Daerah. *Journal of Contemporary Public Administration*, 5(2), 63–71.
<https://doi.org/10.22225/jcpa.5.2.2025.63-71>
- Yong, P., & Zhang, J. (2025). How transformational leadership reduces teachers' role stress: dual mediation of affective commitment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 16(August), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1634303>
- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education*, 9(June), 1–13.
<https://doi.org/10.3389/educ.2024.1333551>
- Zed, M. (2022). Metode Penelitian Kepustakaan. In *Yayasan Pustaka Obor Indonesia* (p. 94). <https://books.google.co.id/books?id=zG9sDAAQBAJ>