

**TRANSFORMASI KONFLIK INTERPERSONAL DALAM ORGANISASI
SEKOLAH MELALUI KEPEMIMPINAN ADAPTIF KEPALA
SEKOLAH: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Riva Yullanda¹, Azan Muhammad Akbar², Nurhizrah Gistituati³,
Rusdinal⁴, Nellitawati⁵

Magister Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Padang

rivayullanda000@student.unp.ac.id, azanmuhammadakbar18@gmail.com,
gistituatinurhizrah@gmail.com, rusdinal@fip.unp.ac.id, nellitawati@fip.unp.ac.id

ABSTRACT

Interpersonal conflict among teachers is a persistent challenge in school organizations that can undermine collaboration, reduce performance, and degrade educational service quality. Adaptive leadership by school principals is increasingly recognized as a strategic mechanism for transforming such conflict into opportunities for organizational growth. This study aims to synthesize existing empirical and theoretical literature on the role of adaptive leadership in managing and transforming interpersonal conflict in school settings. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, 23 articles published between 2020 and 2026 were identified and screened; 8 articles were selected for in-depth analysis based on relevance, methodological rigor and contextual alignment. The findings reveal that interpersonal conflict in schools predominantly stems from seniority culture tensions, divergent professional values, poor communication and resource inequity. Adaptive leadership practices diagnostic observation, open communication forums, teacher empowerment, collaborative culture cultivation, and humanistic leadership are consistently identified as effective in de-escalating conflict and enhancing teacher motivation, collaboration and professionalism. Emotional intelligence competencies, particularly self-awareness, empathy, and self-management, further mediate the effectiveness of these adaptive strategies. This review concludes that the integration of adaptive and participative leadership models constitutes a comprehensive framework for conflict transformation in Indonesian elementary schools while highlighting the importance of contextualizing global theories within local sociocultural norms.

Keywords: adaptive leadership, conflict management, interpersonal conflict, school organization, systematic literature review

ABSTRAK

Konflik interpersonal antar tenaga pendidik merupakan tantangan yang terus berulang dalam organisasi sekolah dan berpotensi merusak kolaborasi, menurunkan kinerja, serta mendegradasi kualitas layanan pendidikan. Kepemimpinan adaptif kepala sekolah semakin diakui sebagai mekanisme strategis untuk menransformasi konflik tersebut menjadi peluang pertumbuhan

organisasional. Penelitian ini bertujuan menyintesis literatur empiris dan teoritis yang ada mengenai peran kepemimpinan adaptif dalam mengelola dan mentransformasi konflik interpersonal di lingkungan sekolah. Dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), 23 artikel yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2026 diidentifikasi dan disaring, 8 artikel dipilih untuk analisis mendalam berdasarkan relevansi, ketelitian metodologis dan kesesuaian kontekstual. Temuan menunjukkan bahwa konflik interpersonal di sekolah terutama bersumber dari ketegangan budaya senioritas, perbedaan nilai profesional, komunikasi yang tidak efektif dan ketimpangan sumber daya. Praktik kepemimpinan adaptif observasi diagnostik, forum komunikasi terbuka, pemberdayaan guru, budaya kolaboratif dan kepemimpinan humanis secara konsisten terbukti efektif dalam meredakan konflik serta meningkatkan motivasi, kolaborasi dan profesionalisme guru. Kompetensi kecerdasan emosional, khususnya kesadaran diri, empati, dan pengelolaan diri, lebih lanjut memediasi efektivitas strategi adaptif tersebut. Tinjauan ini menyimpulkan bahwa integrasi model kepemimpinan adaptif dan partisipatif untuk transformasi konflik di sekolah dasar Indonesia, sekaligus menegaskan pentingnya mengontekstualisasikan teori global dalam norma social budaya lokal.

Kata Kunci: kepemimpinan adaptif, manajemen konflik, konflik interpersonal, organisasi sekolah, *systematic literature review*

A. Pendahuluan

Sekolah sebagai organisasi social yang kompleks tidak terlepas dari potensi konflik yang muncul di antara warganya, termasuk antar tenaga pendidik. Konflik interpersonal dalam organisasi sekolah merupakan fenomena yang kerap terjadi akibat perbedaan nilai, gaya pedagogis, ekspektasi profesional dan tekanan struktural. Ketika tidak dikelola secara tepat, konflik semacam ini dapat menghambat kolaborasi tim, menurunkan motivasi guru dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas layanan pendidikan (Tutty et

al., 2025). Sebaliknya konflik yang dikelola secara konstruktif justru mampu menjadi katalis bagi pertumbuhan profesional dan pembaharuan institusional.

Dalam konteks sekolah 5.0 yang menuntut kolaborasi, adaptabilitas dan inovasi berkelanjutan, kepala sekolah dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks untuk mengelola dinamika interpersonal secara efektif. Banyak kepala sekolah di Indonesia masih mengandalkan pola kepemimpinan konvensional yang bersifat hierarkis dan *top down*, sehingga dinilai kurang responsive

terhadap konflik yang bersifat adaptif dan multidimensional (Mulyasa, 2003). Kondisi ini mendorong pentingnya pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel dan kolaboratif yang mampu membaca konteks, mengelola ketidakpastian serta memobilisasi kapasitas kolektif organisasi. Kepemimpinan adaptif sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Linksky (2002), menawarkan kerangka kerja yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut. Kepemimpinan adaptif tidak bersandar pada otoritas formal semata, melainkan pada kapasitas pemimpin dalam mendorong partisipasi, memfasilitasi pembelajaran bersama dan mentransformasi nilai serta pola pikir seluruh warga sekolah (Heifetz et al., 2009). Pendekatan ini membedakan antara tantangan teknis yang dapat diselaikan dengan prosedur standar dan tantangan adaptif yang memerlukan perubahan sikap, nilai dan perilaku para pihak yang terlibat.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan pengelolaan konflik. Hidayanti & Helmawati (2025) menemukan bahwa kepemimpinan adaptif kepala sekolah

di SDN Bojongmekar mampu mengubah konflik interpersonal antara guru senior dan junior menjadi peluang peningkatan kinerja. Indiarto et al (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif diwujudkan melalui tiga aspek utama, yakni kepemimpinan diagnostik, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan pendekatan humanis. Fauzan et al (2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adaptif dan partisipatif berfungsi sebagai strategi makro dan mikro yang saling melengkapi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Sementara itu, tinjauan sistematis Thusi et al (2025) menegaskan bahwa kecerdasan emosional mencakup kesadaran diri, pengelolaan diri, empati dan kesadaran sosial merupakan kompetensi inti bagi kepala sekolah dalam mengelola konflik secara efektif. Temuan ini sejalan dengan Keneni & Mamo (2025) yang mensintesis bukti bahwa kepemimpinan adaptif di sekolah menengah menghasilkan peningkatan motivasi guru, efektivitas organisasional dan kualitas pembelajaran. Di sisi lain, Tutty et al (2025) melalui SLR mereka menunjukkan bahwa konflik guru di

Indonesia terutama dipicu oleh komunikasi yang tidak efektif, kepemimpinan non inklusif dan ketidakselarasan nilai organisasional.

Meskipun demikian terdapat kesenjangan dalam literatur yang ada. Mayoritas penelitian masih membahas manajemen konflik dan kepemimpinan adaptif sebagai entitas yang terpisah dan jarang mensintesis keduanya dalam satu kerangka terpadu. Selain itu, kajian yang secara khusus menelaah bagaimana kepemimpinan adaptif menstransformasi bukan sekadar mengelola konflik interpersonal dalam konteks sekolah dasar di Indonesia masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud mengisi celah tersebut dengan melakukan *Systematic Literatur Review* (SLR) untuk menyintesis literatur yang ada dan merumuskan kerangka konseptual *integrative* tentang transformasi konflik melalui kepemimpinan adaptif.

Tujuan penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi sumber dan karakteristik konflik interpersonal dalam organisasi sekolah; (2) menganalisis strategi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam mengelola dan menstransformasikan

konflik tersebut; (3) mengkaji factor pendukung dan penghambat implementasi kepemimpinan adaptif; (4) merumuskan model integrative kepemimpinan adaptif untuk transformasi konflik. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan model kepemimpinan sekolah dan kontribusi praktis bagi para kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kinerja guru.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mensintesis temuan-temuan empiris dan teoritis yang tersebar dalam berbagai studi tentang kepemimpinan adaptif dan manajemen konflik interpersonal di lingkungan sekolah. SLR dipilih karena kemampuannya dalam memastikan proses pencarian, penilaian dan sintesis literatur yang terstruktur, transparan dan dapat direplikasi (Kitchenham & Brereton, 2009). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, konsensus dan celah dalam literatur secara sistematis sehingga dapat menghasilkan generalisasi tematik yang kuat.

Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci seperti kepemimpinan adaptif, manajemen konflik sekolah, konflik interpersonal guru, *adaptive leadership school*, *conflict management principal* dan *emotional intelligence school leadership*. Basis data yang digunakan meliputi Google Scholar, ERIC, Scopus dan Sinta di Portal Garuda. Pencarian dibatasi pada artikel jurnal yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2026 untuk memastikan relevansi dan kemuktahiran data.

Kriteria inklusif yang ditetapkan adalah (1) artikel membahas kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen atau transformasi konflik; (2) studi dilakukan dalam konteks pendidikan dasar atau menengah; (3) artikel merupakan hasil penelitian empiris, kajian teoritis atau tinjauan sistematis yang dipublikasikan di jurnal terakreditasi dan (4) naskah tersedia dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris dengan teks penuh dan DOI yang valid. Kriteria eksklusif meliputi artikel yang tidak relevan secara tematik, tidak melalui proses review sejawat dan duplikasi.

Dari 23 artikel yang teridentifikasi melalui pencarian awal, proses penyaringan bertahap menghasilkan 8 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dipilih untuk analisis mendalam. Proses seleksi mengikuti alur PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses*) yang mendokumentasikan setiap tahap identifikasi, penyaringan, kelayakan dan inklusi. Data diekstraksi menggunakan lembar kodifikasi terstruktur yang mencatat nama penulis, tahun terbit, konteks penelitian, metode, temuan utama, serta implikasi teoritis dan praktis.

Analisis data dilakukan melalui sintesis tematik yang mengadaptasi prosedur Terry et al (2017) yang terdiri atas tiga tahap, yaitu (1) familiarisasi data, maksudnya membaca secara menyeluruh setiap artikel untuk memahami konteks dan argument utama; (2) pengkodean, yaitu mengidentifikasi pola dan tema kunci lintas studi dan (3) identifikasi tema, maksudnya menghubungkan tema-tema yang muncul dengan teori atau konsep yang relevan. Perspektif sistemik diterapkan untuk mengkaji interaksi antara faktor kepemimpinan, budaya organisasi, nilai dan

komunikasi dalam dinamika konflik. Kualitas metodologis artikel dinilai menggunakan JBI *Critical Appraisal Checklist* dan hanya artikel dengan penilaian sedang hingga tinggi yang disertakan dalam sintesis akhir.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Identifikasi dan Karakteristik Konflik Interpersonal di Sekolah

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa konflik interpersonal dalam organisasi sekolah bersifat multidimensional, melibatkan dimensi personal, struktural dan kultural yang saling berinteraksi. Berdasarkan analisis terhadap studi-studi yang ditinjau setidaknya terdapat empat akar penyebab utama konflik interpersonal di sekolah.

Pertama, ketegangan budaya senioritas. Hidayanti & Helmawati (2025) menemukan bahwa konflik yang terjadi di SDN Bojongmekar terutama dipicu oleh perbedaan persepsi antara guru senior dan junior terkait kebijakan penilaian kinerja. Guru senior merasa kontribusi mereka kurang diapresiasi ketika evaluasi kinerja lebih menekankan inovasi, sementara guru junior merasa terhambat dalam mengekspresikan kreativitas mereka karena khawatir

dianggap bersaing dengan seniornya. Namun senioritas yang tidak tertulis ini menciptakan hambatan psikologis yang signifikan terhadap kolaborasi dan inovasi.

Kedua, ketidakjelasan dan ketidakkonsistenan kebijakan. Kebijakan yang tidak dikomunikasikan secara transparan, seperti pengecualian kehadiran pada hari tertentu bagi guru kelas tertentu, dapat menimbulkan kecemburuan dan persepsi ketidakadilan di antara guru-guru lainnya (Hidayanti & Helmawati, 2025). Rosidah (2014) dalam Tutty et al (2025) menegaskan bahwa ambiguitas peran dan dominasi struktural merupakan sumber konflik struktural dan psikologis yang umum dalam institusi pendidikan.

Ketiga, keterbatasan sumber daya dan kompetensi digital. Sekolah dengan fasilitas terbatas menghadapi tekanan tambahan yang berpotensi memperburuk konflik internal (Hidayanti & Helmawati, 2025). Sekitar 50% guru di sekolah yang diteliti belum mampu mengikuti perkembangan teknologi pendidikan dan ketimpangan distribusi pelatihan profesional menciptakan jurang kompetensi yang mempertegas perbedaan antara kelompok guru.

Keneni & Mamo (2025) dalam tinjauan sistematis mereka menemukan bahwa kesenjangan sumber daya dan kompetensi digital merupakan hambatan struktural yang berulang dalam implementasi kepemimpinan adaptif di sekolah-sekolah di negara berkembang.

Keempat, komunikasi yang tidak efektif dan perbedaan nilai. Tutty et al (2025) menyimpulkan bahwa konflik guru paling sering dipicu oleh komunikasi yang tidak efektif, praktik kepemimpinan yang tidak inklusif dan ketidakselarasan nilai serta budaya organisasional. Fatihaturahmi (2023) dalam Tutty et al (2025) menambahkan bahwa konflik peran dan konflik individual yang berakar pada komunitas yang buruk dapat menurunkan produktivitas kerja secara signifikan.

Tabel 1 Tipologi Konflik Interpersonal dalam Organisasi Sekolah

Jenis Konflik	Penyebab Utama
Interpersonal (senioritas)	Perbedaan nilai, penilaian kinerja yang tidak merata
Struktural kebijakan	Kebijakan tidak transparan, distribusi tugas tidak adil
Sumber daya	Keterbatasan fasilitas, kesenjangan kompetensi digital
Nilai profesional	Perbedaan gaya mengajar, kurangnya sinergi tim

2. Strategi Kepemimpinan Adaptif dalam Transformasi Konflik

Sintesis literatur mengidentifikasi beberapa strategi kepemimpinan adaptif yang secara konsisten terbukti efektif dalam mentransformasi konflik interpersonal di sekolah. Strategi-strategi ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk siklus adaptif yang saling memperkuat.

Kepemimpinan diagnostik merupakan langkah awal yang krusial. Indiarto et al (2026) menegaskan bahwa kepala sekolah tidak dapat langsung menetapkan kebijakan tanpa terlebih dahulu mengamati dan mengidentifikasi kondisi nyata di lapangan. Proses diagnosis ini meliputi observasi menyeluruh terhadap kinerja, kedisiplinan dan karakter individu guru, sebelum dilanjutkan dengan penetapan langkah tindak lanjut yang bersifat adaptif dan diferensiatif. Heifetz et al (2009) menyebut kemampuan ini sebagai *getting on the balcony*, yaitu kapasitas pemimpin untuk mengambil jarak tekanan operasional harian guna memandang situasi secara lebih objektif dan strategis.

Komunikasi terbuka dan reflektif merupakan pilar utama berikutnya. Hidayanti & Helmawati (2025)

mendokumentasikan bagaimana kepala SDN Bojongmekar membangun ruang diskusi yang sehat melalui pertemuan guru rutin yang menekankan saling menghormati, berbagi pengalaman dan evaluasi kinerja berbasis kriteria objektif bukan senioritas. Forum dialogis ini menciptakan kondisi psikologis yang aman bagi semua guru untuk mengekspresikan pendapat, bahkan kritik tanpa rasa takut disalahpahami. Fauzan et al (2025) menambahkan bahwa kepemimpinan partisipatif sebagai dimensi mikro dari kepemimpinan adaptif secara signifikan meningkatkan profesionalisme dan motivasi guru melalui keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan.

Pemberdayaan dan pengambilan Keputusan inklusif menjadi strategi ketiga yang menonjol. Melalui aktivitas Tim Pengembangan Sekolah (TPS) dan KKG, kepala sekolah melibatkan seluruh guru dalam pengambilan Keputusan terkait distribusi tugas, pelatihan dan penggunaan teknologi pembelajaran. Indiarso et al (2026) menemukan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif yang dilandasi kepercayaan, keterbukaan

dan dukungan emosional mampu meningkatkan kekompakan tim, motivasi dan kolaborasi antar guru. Temuan ini sejalan dengan prinsip Linksky (2002) tentang holding environment, yaitu ruang kerja adaptif yang memungkinkan anggota organisasi merasa aman secara psikologis untuk menghadapi tantangan secara kolektif.

Budaya kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan merupakan strategi keempat. Melalui kegiatan lesson study, peer teaching, dan pelatihan digital, kepala sekolah membangun jembatan antara guru senior dan junior. Keneni & Mamo (2025) mendokumentasikan bahwa praktik-praktik kepemimpinan adaptif seperti kolaborasi, transformasi digital dan keterlibatan pemangku kepentingan secara konsisten menghasilkan peningkatan motivasi guru, kualitas pembelajaran dan ketahanan organisasional sekolah. Thusi et al (2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan dengan kecerdasan emosional tinggi terutama yang unggul dalam empati dan manajemen diri lebih mampu menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung resolusi konflik

berkelanjutan. Kepemimpinan humanis dan fleksibilitas Keputusan menjadi dimensi kelima yang membedakan kepemimpinan adaptif dari model kepemimpinan konvensional. Indiarito et al (2026) menemukan bahwa kepala sekolah yang menunjukkan sikap terbuka, memberikan penghargaan dan memberikan dukungan emosional secara nyata berkontribusi pada peningkatan motivasi dan profesionalisme guru. Kemampuan untuk menyesuaikan strategi berdasarkan karakter dan dinamika konflik yang spesifik bukan mengandalkan satu metode Tunggal untuk semua situasi mencerminkan kepemimpinan reflektif sebagaimana digambarkan, (Heifetz et al., 2009).

Tabel 2 Strategi Kepemimpinan Adaptif dan Dampaknya terhadap Konflik Interpersonal

Strategi	Praktik Konkret	Dampak pada Konflik	Referensi
Diagnostik	Observasi menyeluruh, wawancara informal, identifikasi akar masalah	Mencegah pengambilan keputusan reaktif; memahami konflik secara objektif	(Heifetz et al., 2009; Indiarito et al., 2026)
Komunikasi Terbuka	Forum guru rutin, evaluasi berbasis kriteria, dialog dua arah	Menurunkan ketegangan interpersonal, membangun saling percaya	(Fauzan et al., 2025; Hidayanti & Helmawati, 2025)
Pemberdayaan Inklusif	Aktivasi TPS & KKG, distribusi	Meningkatkan rasa kepemilikan,	(Fauzan et al., 2025;

	tugas partisipatif	mengurangi kesenjangan antarguru	Indiarito et al., 2026)
Budaya Kolaboratif	Lesson study, peer teaching, pelatihan digital bersama	Menjembatani guru senior & junior, memperkuat kohesi tim	(Keneni & Mamo, 2025; Thusi et al., 2025)
Kepemimpinan Humanis	Penghargaan, dukungan emosional, fleksibilitas kebijakan	Meningkatkan motivasi, mengurangi resistensi terhadap perubahan	(Hidayanti & Helmawati, 2025; Indiarito et al., 2026)

3. Peran Kecerdasan Emosional sebagai Mediator Kepemimpinan Adaptif

Temuan dari tinjauan sistematis Thusi et al (2025) menambahkan dimensi penting pada pemahaman tentang kepemimpinan adaptif dalam konteks resolusi konflik, yaitu peran mediasi kecerdasan emosional. Dari 17 studi empiris yang dianalisis, keempat kompetensi utama kecerdasan emosional kesadaran diri, pengelolaan diri, empati dan kesadaran social secara konsisten hadir dalam semua studi (100%) sebagai komponen yang paling sering dikaitkan dengan efektivitas kepala sekolah dalam mengelola konflik.

Kesadaran diri berfungsi sebagai kompetensi masukan yang memungkinkan kepala sekolah mengenali emosi dan pemicunya sebelum mengambil Tindakan dalam

situasi konflik. Pengelolaan diri memungkinkan pemimpin mempertahankan keseimbangan emosional dalam situasi yang sarat tekanan, sehingga mampu memodelkan ekspektasi normative bagi interaksi seluruh pemangku kepentingan. Empati terbukti menjadi kompetensi yang paling sering dikutip dalam keberhasilan resolusi konflik. Pemimpin yang empati, lebih mampu mende eskalasi ketegangan dengan mengakui dimensi kemanusiaan dari konflik dan mengidentifikasi kesalahpahaman yang menjadi akar permasalahan. Motivasi, meskipun lebih jarang disebutkan, tetap diidentifikasi dalam lebih dari tiga perempat studi (76,5%) sebagai penopang penting dalam proses resolusi konflik yang berkelanjutan.

Yang lebih signifikan, Thusi et al (2025) menemukan bahwa efektivitas teknik mediasi, seperti mendengarkan aktif, pengambilan perspektif, pelebaran emosi dan reframing sangat dimodulasi oleh profil kecerdasan emosional pemimpin. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi menerapkan apa yang disebut embodied listening, yaitu mendengarkan bukan hanya konten verbal tetapi juga subteks emosional

yang tersembunyi di balik komunikasi verbal sehingga mampu memvalidasi kekhawatiran yang tidak terucap. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengembangan profesional kepala sekolah. Program pelatihan manajemen konflik harus mengintegrasikan pengembangan teknis dengan pengembangan kecerdasan emosional, bukan memperlakukan keduanya sebagai entitas yang terpisah.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kepemimpinan Adaptif

Analisis lintas studi mengidentifikasi sejumlah faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi kepemimpinan adaptif dalam pengelolaan konflik di sekolah. Faktor pendukung utama yaitu (1) komitmen kepala sekolah terhadap keterbukaan komunikasi dan ketidakberpihakan dalam mediasi konflik; (2) fleksibilitas dalam pengambilan keputusan yang menyesuaikan pendekatan dengan karakter dan dinamika konflik yang spesifik; (3) dukungan structural berupa forum-forum partisipatif seperti KKG dan TPS yang melembagakan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan; dan (4) kecerdasan

emosional pemimpin yang tinggi, khususnya empati dan pengelolaan diri. Fauzan et al (2025) menegaskan bahwa tanpa partisipasi aktif guru, kepemimpinan adaptif akan sulit berjalan efektif dan tanpa adaptivitas, partisipasi akan kehilangan arah.

Sebaliknya, faktor penghambat yang dominan mencakup (1) budaya senioritas yang mengakar, yang menurut Robbins & Judge (2013) dapat menumbuhkan konflik disfungsional dan menghambat kolaborasi; (2) kurangnya pelatihan formal kepemimpinan adaptif bagi kepala sekolah, sehingga penanganan konflik yang kompleks masih mengandalkan intuisi dari pada pendekatan yang sistematis; (3) beban administratif yang berlebihan, yang menyita waktu kepala sekolah untuk membangun hubungan interpersonal dan merespons dinamika internal secara optimal; (4) keterbatasan dukungan dari pembuat kebijakan, termasuk minimnya program pengembangan kepemimpinan yang kontekstual dari Dinas Pendidikan (Hidayanti & Helmawati, 2025).

Keneni & Mamo (2025) menambahkan dimensi sistemik dari hambatan ini, mengidentifikasi

kekakuan birokrasi, resistensi terhadap perubahan dan inersia budaya, serta kesenjangan infrastruktur dan kompetensi digital sebagai tantangan lintas konteks yang dihadapi sekolah-sekolah di negara berkembang. Hambatan-hambatan ini tidak dapat diatasi semata melalui perubahan pada level kepala sekolah, tetapi membutuhkan reformasi kebijakan yang lebih luas pada level sistem pendidikan.

5. Model Integratif Transformasi Konflik melalui Kepemimpinan Adaptif

Berdasarkan sintesis temuan dari seluruh literatur yang ditinjau, penelitian ini merumuskan sebuah model integratif yang menggambarkan mekanisme transformasi konflik interpersonal melalui kepemimpinan adaptif kepala sekolah. Model ini terdiri dari tiga lapisan yang saling berinteraksi.

Lapisan pertama adalah diagnosis dan pemahaman konteks. Kepemimpinan adaptif dimulai dari kemampuan kepala sekolah mengambil perspektif dari situasi konflik guna membedakan antara gejala dan akar masalah yang sesungguhnya. Proses diagnosis yang komprehensif, melibatkan

observasi sistematis dan wawancara informal, memungkinkan pemimpin memahami dinamika relasional, konteks historis dan faktor struktural yang melatarbelakangi konflik (Indiarto et al., 2026; Linksky, 2002).

Lapisan kedua adalah intervensi adaptif berlapis. Berdasarkan hasil diagnosis, kepala sekolah menerapkan kombinasi strategi yang disesuaikan dengan karakter konflik, strategi kolaboratif untuk konflik nilai dan interpersonal, strategi kompromi untuk konflik sumber struktural yang memerlukan penanganan bertahap melalui saluran formal (Hidayanti & Helmawati, 2025). Kecerdasan emosional berfungsi sebagai mediator yang menentukan kualitas implementasi setiap strategi ini (Thusi et al., 2025).

Lapisan ketiga adalah transformasi budaya organisasi. Tujuan akhir dari kepemimpinan adaptif bukan sekadar resolusi konflik sementara, melainkan transformasi budaya sekolah menuju iklim yang kolaboratif, inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan bersama. Fauzan et al (2025) menegaskan bahwa sinergi makro dan kepemimpinan partisipatif sebagai strategi mikro mampu menciptakan sekolah yang

inovatif, demokratis dan berdaya saing. Dalam jangka Panjang, transformasi budaya ini menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan yang berkelanjutan, sebagaimana ditegaskan Senge (2012) bahwa pemimpin adaptif mampu mengubah konflik menjadi peluang pertumbuhan personal dan institusional.

Tabel 3 Ringkasan Artikel yang Ditinjau dalam SLR

Penulis (Tahun)	Fokus Studi	Metode	Temuan Utama	Relevansi	Konteks
Hidayanti & Helmawati (2025)	Kepemimpinan adaptif dalam manajemen konflik di SD	Kualitatif studi kasus	Kepemimpinan adaptif mentransformasi konflik senior-junior melalui komunikasi terbuka dan pemberdayaan	Sangat tinggi	Indonesia (SD)
Indiarto et al. (2026)	Implementasi kepemimpinan adaptif di SD	Kualitatif	Tiga aspek utama: diagnostik, lingkungan kondusif, dan humanis berkontribusi pada kinerja guru	Sangat tinggi	Indonesia (SD)
Fauzan et al. (2025)	Model kepemimpinan adaptif dan partisipatif	Kajian pustaka	Kepemimpinan adaptif (makro) dan partisipatif	Tinggi	Indonesia

	tif kepala sekolah		tif (mikro) bersifat integratif dan saling melengkapi				sekolah inovatif, demokratis, dan berdaya saing
Thusi et al. (2025)	Peran kecerdasan emosional dalam resolusi konflik kepemimpinan sekolah	SLR (17 studi)	Kesadaran diri, empati, dan pengelolaan diri merupakan kompetensi EI inti yang memediasi resolusi konflik	Tinggi	Internasional	Emran & Abo- Thabet (2024)	Praktik kepemimpinan adaptif dan kinerja guru Mixed methods Terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan adaptif dan kinerja guru (r=0,63; p≤0,01)
Keneni & Mamo (2025)	Kepemimpinan adaptif di sekolah menengah	SLR (15 studi)	Kepemimpinan adaptif meningkatkan keterlibatan dan motivasi guru serta efektivitas sekolah	Tinggi	Internasional		
Rosa et al. (2025)	Manajemen konflik guru melalui pendekatan sistemik di Indonesia	SLR (5 artikel)	Konflik dipicu komunikasi tidak efektif, kepemimpinan non-inklusif, dan ketidakselarasan nilai budaya organisasi	Tinggi	Indonesia		
Fauzan et al. (2025) [Pendas]	Model kepemimpinan adaptif di lembaga sekolah	Kajian pustaka kualitatif	Integrasi kepemimpinan adaptif dan partisipatif menciptakan	Tinggi	Indonesia		

Temuan-temuan dalam Tabel 3 memperlihatkan konvergensi yang kuat di antara studi-studi yang ditinjau. Terlepas dari perbedaan konteks geografis dan jenjang pendidikan, seluruh studi secara konsisten menegaskan bahwa kepemimpinan adaptif yang diimplementasikan melalui kombinasi pendekatan diagnostik, komunikasi terbuka, pemberdayaan dan pengembangan budaya kolaboratif merupakan mekanisme yang efektif untuk mengelola dan mentransformasi konflik interpersonal sekolah.

D. Kesimpulan

Penelitian ini melalui Systematic Literature Review terhadap delapan artikel terpilih berhasil menyintesis bukti empiris dan teoritis yang

komprehensif tentang peran kepemimpinan adaptif dalam mentransformasikan konflik interpersonal di organisasi sekolah. Tiga Kesimpulan utama dapat ditarik dari kajian ini.

Pertama, konflik interpersonal dalam organisasi sekolah bersifat multidimensional yang melibatkan dimensi personal, struktural dan kultural secara simultan dengan budaya senioritas, komunikasi yang tidak efektif, ketidakjelasan kebijakan, dan ketimpangan sumber daya sebagai pemicu utama. Konflik semacam ini tidak dapat diselesaikan melalui intervensi tunggal yang bersifat reaktif, melainkan membutuhkan pendekatan sistematis yang menyentuh akar permasalahan.

Kedua, kepemimpinan adaptif kepala sekolah yang mencakup kepemimpinan diagnostik, komunikasi terbuka dan reflektif, pemberdayaan inklusif, pengembangan budaya kolaboratif dan pendekatan humanis terbukti efektif dalam mentransformasi konflik dari sumber disfungsi menjadi katalis pertumbuhan organisasional. Kecerdasan emosional, terutama empati, kesadaran diri dan pengelolaan diri, memediasi efektivitas setiap strategi mikro

membentuk kerangka yang paling komprehensif untuk transformasi konflik di sekolah.

Ketiga, keberhasilan implementasi kepemimpinan adaptif ditentukan oleh faktor pendukung berupa komitmen kepala sekolah, fleksibilitas keputusan, forum partisipatif yang terlembaga dan kecerdasan emosional yang tinggi, serta terhambat oleh budaya senioritas yang mengakar, minimnya pelatihan formal, beban administratif berlebih dan keterbatasan dukungan kebijakan dari pemangku kepentingan eksternal.

Penelitian ini merekomendasikan agar Dinas Pendidikan memfasilitasi program pelatihan kepemimpinan adaptif yang kontekstual dan berbasis sekolah dasar. Kepala sekolah perlu mengembangkan kompetensi kecerdasan emosional secara sistematis melalui pendampingan, refleksi dan jaringan sejawat. Institusi pendidikan tinggi yang menyelenggarakan program magister administrasi pendidikan disarankan mengintegrasikan modul kepemimpinan adaptif dan manajemen konflik berbasis nilai lokal dalam kurikulumnya. Penelitian

lanjutan dengan desain campuran (mixed methods) yang menggabungkan data kuantitatif tentang dampak kepemimpinan adaptif terhadap iklim sekolah dengan eksplorasi kualitatif tentang mekanisme transformasi konflik di lapangan sangat diperlukan untuk memperkuat basis bukti ilmiah dalam bidang ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Fauzan, M. F., Romadhon, A. M., Bachtiar, M., & Muslihah, E. (2025). Model Kepemimpinan Adaptif dan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Lembaga Sekolah. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 774–785.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linksky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hidayanti, P., & Helmawati, H. (2025). Adaptive Leadership in Managing Conflict to Improve Performance. *Journal of Science and Education (JSE)*, 6, 1–12.
- Indiarto, A., Kusnandi, Rahman, A., & Sumiati. (2026). Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah di Sekolah Dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(02), 158–166.
- Keneni, A. D., & Mamo, T. R. (2025). Adaptive Leadership Behaviors in Secondary schools: A Systematic Review of Practices, Challenges, Outcomes, and Implications. *Journal of Indigenous Knoele*, 07(02), 1–21.
- Kitchenham, B., & Brereton, P. (2009). A Systematic Review of Systematic Riview Process Research in Software Engineering. *Information and Software Technology*, 51(1), 7–15.
- Linksky, R. A. H. M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional: dalam konteks menyuksekkan MBS dan KBK*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Senge, P. (2012). *Schools That Learn A fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Nicholas Brealey.
- Terry, Gareth, Hayfield, Nikki, Clarke, Victoria, Braun, & Virginia. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*. Sage Publications.
- Thusi, T., Galupo, E. N. R., & Dorado, L. B. (2025). The Role Of Emotional Intelligence In School Leadership : A Systematic Review Of Conflict Resolution Practices. *Collaborative Innovations: Shaping Global Solutions through Interdisciplinary Research*, 639–653.
- Tutty, A., Rosa, R., Setiawan, E., & Nahdiah, I. (2025). Managing Conflict among Teachers: A Systematic Literature Review Framework for Enhancing Educational Service Quality in Indonesia. *Journal of Education Management Research*, 04(03), 804–815.