

Rekonstruksi Manajemen Konflik Dalam Pembentukan Iklim Kerja Kolaboratif: Studi Kualitatif Pada Organisasi Guru Sekolah Menengah Atas Santo Kristoforus 1 Petamburan Grogol Jakarta Barat

Marianus Duman^{1*}, Jani George Ginting², Hersanius Kurnia Peong³, Kristoforus Toni Harjo⁴,
Yohana Cintami Lery⁵, Mappiasse⁶, Yohanes Paulus Hanny Wadhi⁷

^{1*}Manajemen Sumber Daya Manusia, Politeknik eLBajo Commodus, Labuan Bajo, Indonesia

²Sekolah Menengah Atas Santo Kristoforus 1, Grogol, Petamburan, Jakarta Barat

³⁻⁷Manajemen Sumber Daya Manusia, Politeknik eLBajo Commodus, Labuan Bajo, Indonesia

Corresponding Author*

Nama Penulis : Marianus Duman

E-mail : ardarepok@gmail.com

Diterima : 22 Maret 2026

Direvisi : 20 April 2026

Diterbitkan : 30 April 2026

Abstract

This study aims to develop a constructive conflict management model for fostering a collaborative work climate within the teacher organization of SMA Santo Kristoforus 1 Grogol Petamburan Jakarta Barat. Conflict frequently occur among teachers, arising from differences in pedagogical perspectives, workload distribution, and structural dynamics, all of which impact the quality of collaboration and institutional performance in the educational setting. This research employs a qualitative approach using a case study design within the teacher organization of SMA Santo Kristoforus 1, Grogol, Petamburan, Jakarta Barat. Data were collected through in depth interview, participant observation, questionnaires, and document analysis. The document analysis was conducted using a thematic approach, following the stages of data reduction, categorization and conceptual abstraction. The finding indicate that effective management within teacher organizations is not solely oriented toward conflict resolution, but rather toward transforming conflict into collective learning. The resulting reconstruction model consist of five main dimension: (1) relation awareness, (2) Reflexive Dialogical Communication, (3) Participatory Mediation Based on Professional Values, (4) Facilitative Leadership, and (5) Institutionalization of Collaborative Values. This study contributes to the development of conflict management theory in the context of educational organizations and provides practical implications for school principals in fostering a constructive and sustainable organizational work climate.

Keywords: Conflict Management, Collaborative Work Climate, Teacher Organization, Facilitative Leadership.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menciptakan model manajemen konflik yang konstruktif dalam membentuk iklim kerja kolaboratif pada organisasi guru Sekolah Menengah Atas (SMA) Santo Kristoforus 1 Grogol Petamburan Jakarta Barat. Konflik kerap terjadi antar guru, baik yang bersumber dari perbedaan perspektif pedagogis, beban kerja maupun dinamika struktural yang berdampak pada kualitas kolaborasi dan kinerja institusi pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada organisasi guru di SMA Santo Kristoforus 1 Grogol Petamburan Jakarta Barat. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipasi, penyebaran kuesioner dan analisis dokumen organisasi. Analisis dokumen menggunakan metode tematik dengan tahapan reduksi, kategorisasi dan abstraksi konseptual. Temuan menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif dalam organisasi guru tidak semata berorientasi pada penyelesaian konflik, tetapi pada transformasi konflik menjadi pembelajaran kolektif. Model rekonstruksi yang dihasilkan terdiri dari lima (5) dimensi utama yakni: (1) Kesadaran Relasional, (2) Komunikasi Dialogis Reflektif, (3) Mediasi Partisipatif Berbasis Nilai Profesional, (4) Kepemimpinan Fasilitatif, dan (5) Institusionalisasi Nilai Kolaboratif. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen konflik dalam konteks organisasi pendidikan serta memberikan implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam membangun iklim kerja organisasi yang konstruktif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Iklim Kerja Kolaboratif, Organisasi Guru, Kepemimpinan Fasilitatif.

PENDAHULUAN

Organisasi pendidikan khususnya pada tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA), merupakan ruang interaksi yang kompleks dan dinamis. Selain itu juga merupakan tempat dimana para anggotanya memiliki perbedaan kepentingan, nilai, latar belakang, budaya dan lain sebagainya. Berdasarkan pada fakta itu dapat dipastikan bahwa tingkat kemungkinan terjadinya konflik dalam sebuah organisasi sangat tinggi (Kasmita, 2026). Dari hasil kajian para peneliti membuktikan bahwa pada setiap organisasi termasuk organisasi guru, konflik menjadi hal yang tidak terelakan. Dalam organisasi guru konflik umumnya muncul akibat perbedaan persepsi, kepentingan, gaya komunikasi maupun tekanan kerja yang tinggi (Tutty et al., 2025).

Secara konseptual konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif. Literatur manajemen modern menegaskan bahwa konflik yang dikelola dengan benar justru dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkaya perspektif serta mendorong inovasi dalam organisasi. Sebaliknya jika konflik dikelola dengan buruk maka akan melemahkan organisasi serta ketegangan berkepanjangan. Dampak buruk lainnya yaitu menurunnya kinerja individu maupun tim, serta rusaknya iklim kerja dalam organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan, dampak tersebut tidak hanya dirasakan oleh para tenaga pendidik, tetapi juga berimplikasi pada kualitas pembelajaran dan perkembangan peserta didik (Purnamasari, 2025).

Iklim kerja kolaboratif menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi guru atau pendidikan. Iklim ini ditandai oleh adanya kepercayaan, keterbukaan, saling menghargai serta komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Namun membangun iklim kerja kolaboratif bukanlah proses yang sederhana. Dibutuhkan strategi manajemen konflik yang adaptif, reflektif, dan berbasis pada pemahaman mendalam terhadap dinamika sosial organisasi (Hao & Yu, 2024). Dalam praktiknya, banyak organisasi pendidikan masih mengadopsi pendekatan manajemen konflik yang bersifat reaktif dan administratif, sehingga belum mampu mengoptimalkan potensi konflik sebagai sumber pembelajaran dan penguatan kolaborasi (Halid, 2025).

Sekolah Menengah Atas (SMA) Santo Kristoforus 1 Petamburan Grogol Jakarta Barat sebagai salah satu institusi pendidikan yang memiliki karakteristik organisasi khas, menghadapi tantangan serupa dalam mengelola konflik internal. Keberagaman latar belakang guru, tuntutan profesionalisme, serta dinamika hubungan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi munculnya konflik. Dalam situasi ini, diperlukan upaya merekonstruksi manajemen konflik yang tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga pada transformasi hubungan kerja menuju pola yang lebih kolaboratif (Dewi et al., 2025).

Pendekatan rekonstruksi dalam manajemen konflik menekankan pada upaya membangun ulang cara pandang, nilai dan praktek organisasi dalam menghadapi konflik. Rekonstruksi ini melibatkan proses refleksi kritis terhadap praktik yang telah berjalan, identifikasi kelemahan, serta pembangunan strategi baru yang lebih kontekstual dan berkelanjutan. Dengan demikian, konflik tidak lagi dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk memperkuat hubungan kerja guna meningkatkan kapasitas organisasi (Ariatpi et al., 2024).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali seberapa mendalam pengalaman, persepsi dan praktik manajemen konflik yang terjadi dalam organisasi guru di SMA Santo Kristoforus 1 Petamburan Grogol Jakarta Barat. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap realitas sosial secara holistik dan kontekstual, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika konflik dan upaya pembentukan iklim kerja kolaboratif. Melalui studi ini, diharapkan dapat ditemukan pola-pola manajemen konflik yang efektif, serta model rekonstruksi yang relevan untuk diterapkan dalam konteks

organisasi pendidikan.

Secara akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang manajemen konflik dan pengambunan iklim kerja kolaboratif. Penelitian ini juga memperkaya literatur dengan menghadirkan perspektif empiris dari konteks lokal yang memiliki kompleksitas tersendiri. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pimpinan sekolah, guru, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam mengelola konflik secara konstruktif dan strategis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berupaya memahami fenomena konflik dalam organisasi pendidikan, tetapi juga menawarkan kerangka rekonstruksi manajemen konflik yang berorientasi pada pembentukan iklim kerja kolaboratif yang berkelanjutan. Pendekatan ini diharapkan mampu menjawab tantangan organisasi pendidikan di era modern yang menuntut adaptabilitas, inovasi dan kerja sama yang semakin tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian oleh Musarofah dkk. berjudul *Teori Manajemen Konflik dalam pendidikan dan Organisasi*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi literatur review dengan melakukan studi pengamatan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen konflik dipandang sebagai proses strategis dan multidimensional, yang tidak hanya menyelesaikan masalah tetapi juga membangun harmoni dan kolaborasi organisasi. manajemen konflik yang harmoni dan kolaboratif akan tercipta jika menerapkan strategi-strategi utama seperti komunikasi efektif, partisipasi aktif semua pihak, budaya organisasi adaptif dan pendekatan berbasis nilai sosial (harmoni) (Musarofah et al., 2025). Selain itu, Penelitian dilakukan Najwa Windiyanti yang berjudul *Inovasi Melalui Konflik: Menciptakan Lingkungan Kerja Harmonis di Lembaga Pendidikan*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di sekolah dapat menjadi pemicu inovasi organisasi, jika dikelola dengan baik. Hasil lain menemukan bahwa konflik muncul dari perbedaan pandangan, tugas dan kebijakan. Konflik jika dikelola secara terbuka akan dapat menghasilkan diskusi kolaboratif dan inovasi kurikulum. Sebaliknya jika sebuah konflik tidak dikelola dengan baik akan berakibat pada menurunnya kinerja dan hubungan kerja antar guru (Windiyanti, 2025).

Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan proses sistematis dalam mengidentifikasi, memahami, dan mengelola perbedaan kepentingan atau pandangan antar individu maupun kelompok agar menghasilkan dampak yang konstruktif bagi organisasi. Dari hasil beberapa kajian internasional, konflik tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari, melainkan sebagai fenomena yang perlu dikelola secara efektif untuk meningkatkan kualitas interaksi dan kinerja organisasi (Sinaga et al., 2024). Hasil analisis para pakar menyimpulkan bahwa manajemen konflik mencakup serangkaian tindakan yang melibatkan diagnosis sumber konflik, pemilihan strategi penanganan, serta upaya penyelesaian yang berorientasi pada keberlanjutan hubungan kerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa konflik dapat dijadikan sarana memperbaiki komunikasi, memperjelas peran, dan mendorong inovasi apabila dikelola secara tepat (Wang, 2025).

Lebih lanjut, manajemen konflik juga dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam mentransformasi konflik dari potensi destruktif menjadi energi positif melalui dialog terbuka, negosiasi dan kolaborasi. Dengan demikian, esensi manajemen konflik bukan sekadar menyelesaikan masalah, tetapi juga membangun pemahaman bersama memperkuat hubungan profesional antar anggota organisasi (Rusady et al., 2024). Evolusi teori manajemen konflik menunjukkan bahwa perkembangannya dapat diklasifikasikan dalam tiga paradigma utama yaitu pandangan tradisional, hubungan manusia dan interaksionis. 1) *Pandangan Tradisional (Traditional View)* pandangan ini

berkembang pada awal abad ke-20. Dalam perspektif ini, konflik diasosiasikan dengan kegagalan komunikasi, ketidakdisiplinan dan lemahnya kepemimpinan. Konsekwensinya, strategi manajerial yang dikembangkan berorientasi pada eliminasi konflik melalui kontrol ketat, aturan formal, dan hierarki struktural. Paradigma ini sejalan dengan pendekatan mekanistik yang menempatkan organisasi sebagai sistem tertutup yang menekankan stabilitas dan keteraturan. 2) Pandangan Hubungan Manusia (*human relation view*) terjadi pada periode 1940-1970 ditandai dengan berkembangnya hubungan manusia. Konflik mulai dipahami sebagai suatu hal alami dan tidak terhindarkan dalam organisasi karena adanya perbedaan latar belakang individu dan dinamika kelompok. 3) Pandangan Interaksionis (*interactionis view*) pada periode 1970-an. Pada masa ini muncul pandangan interaksionis yang menegaskan bahwa konflik pada tingkat tertentu justru diperlukan untuk mendorong efektivitas organisasi. Konflik yang dapat dikelola dengan baik justru meningkatkan kreativitas, kualitas pengambilan keputusan serta mencegah stagnasi organisasi (Knight & Eisenkraft, 2015).

Selanjutnya analisis tentang beberapa pokok teori dan model manajemen konflik. 1) Model Thomas–Kilmann yang merupakan salah satu model paling banyak digunakan dalam studi manajemen konflik. Model ini didasarkan pada dua dimensi utama yaitu asertivitas (*assertiveness*) dan kooperativitas (*cooperativeness*). Dari kombinasi kedua dimensi itu menghasilkan lima gaya manajemen konflik yaitu: a. competing, b. collaborating, c. compromising, d. avoiding, e. accommodating. Model ini menekankan bahwa efektivitas gaya konflik bergantung pada situasi dan konteks. Pendekatan kolaboratif sering dianggap paling ideal dalam konflik kompleks karena menghasilkan solusi win-win. 2) Model Rahim yang berbasis pada pengembangan model dua orientasi yaitu *concern for self* dan *concern for other*. Dari model ini menghasilkan lima gaya konflik yang mirip dengan Thomas-Kilmann, tetapi dengan penekanan pada keseimbangan kepentingan pribadi dan pihak lain. Pendekatan integratif dianggap paling konstruktif karena mendorong penyelesaian masalah secara kolaboratif. 3) teori konflik fungsional dan disfungsional yang merupakan dua jenis konflik berdasarkan pada efek atau pengaruh dari konflik itu sendiri. Konflik fungsional berarti mendukung fungsi demi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya yang disfungsional adalah yang tidak mendukung fungsi pencapaian tujuan organisasi (Gaya et al., n.d. 2022).

Determinan efektivitas manajemen konflik sangatlah penting untuk dapat dijadikan sebagai alat ukur keberhasilannya. Ada beberapa dimensi dari determinan efektivitas manajemen konflik yaitu: 1) Kepemimpinan, yang merupakan pemilik peran sentral dalam menentukan dinamika konflik. Kepemimpinan transformasional mendorong dialog terbuka dan penyelesaian konflik secara konstruktif, sedangkan kepemimpinan otoriter cenderung menekankan konflik yang kemudian muncul dalam bentuk laten. 2) Budaya Organisasi, yang terbuka terhadap perbedaan pendapat memungkinkan konflik berkembang menjadi diskusi produktif. Sebaliknya budaya represis menciptakan konflik tersembunyi yang berpotensi merusak stabilitas jangka panjang. 3) Kecerdasan Emosional berperan secara signifikan dalam proses penyelesaian konflik. Individu dengan kemampuan regulasi emosi yang baik cenderung memilih strategi kolaboratif dan menghindari eskalasi konflik (Babatunde, 2023).

Iklim Kerja Kolaboratif

Iklim kerja kolaboratif merupakan konstruksi multidimensional yang menggambarkan persepsi kolektif anggota organisasi terhadap norma, nilai, praktik dan pola interaksi yang menggiring kerja sama, koordinasi dan sinergi antarkaryawan dalam mencapai tujuan organisasi. Schneider (1990) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi bersama mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi (Setiawan et al., 2025). Dalam konteks kolaborasi, iklim tidak hanya merefleksikan kondisi struktural, tetapi juga dimensi relasional seperti kepercayaan (*trust*), keterbukaan komunikasi (*open communication*), dan orientasi tim (*team orientation*). Oleh karena itu, maka iklim kerja kolaboratif merupakan manifestasi dari integrasi sistem sosial dan sistem teknis dalam organisasi (Rahmawati et al., 2024). Iklim kerja kolaboratif berbeda dengan budaya organisasi. Budaya organisasi bersifat lebih mendalam dan normatif, sedangkan iklim kolaboratif lebih bersifat persepsional dan dapat berubah melalui intervensi manajerial. Dalam konteks kolaborasi, iklim yang kondusif ditandai dengan adanya beberapa indikator keberhasilan seperti tingkat kepercayaan interpersonal yang tinggi, dukungan manajerial terhadap kerja tim, sistem penghargaan berbasis kolektif dan mekanisme komunikasi dua arah (Taguiam, 2022).

Iklim kerja kolaboratif memiliki beberapa dimensi-dimensi pokok untuk dioperasionalkan diantaranya: 1) Kepercayaan Interpersonal (*interpersonal trust*) yaitu mengacu pada pentingnya kepercayaan yang merupakan persyaratan utama kolaborasi. Tanpa kepercayaan individu cenderung devensif dan tidak mau membagi informasi. Tingkat kepercayaan yang tinggi berdampak pada tingginya tingkat keberhasilan organisasi. 2) Komunikasi Terbuka (*open communication*), komunikasi yang transparan dan dua arah memfasilitasi penyelarasan tujuan serta meminimalkan miskomunikasi. Organisasi dengan iklim komunikasi terbuka cenderung memiliki tingkat koordinasi tim yang lebih baik (Chin et al., 2025). 3) Dukungan Manajerial (*managerial support*), kepemimpinan yang mendukung kolaborasi tercermin dalam pemberian ruang partisipasi, pemberdayaan tim, dan sistem penghargaan kolektif. Kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan terciptanya iklim kolaboratif. 4) Sistem Penghargaan Berbasis Tim, praktik kompensasi yang menekankan penghargaan kolektif memperkuat orientasi kolaboratif dibanding sistem yang sepenuhnya berbasis individu. 5) Orientasi Pembelajaran (*learning orientation*), iklim kerja kolaboratif erat kaitannya dengan budaya pembelajaran yang mendorong berbagi pengetahuan dan refleksi kolektif (Adawiyah & Khajar, 2025).

Organisasi Guru

Organisasi guru merupakan suatu sistem sosial profesional yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang keilmuan, pengalaman, dan nilai beragam, yang bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam perspektif ilmiah, organisasi guru tidak hanya dipahami sebagai struktur formal dalam institusi sekolah, tetapi juga sebagai ruang interaksi sosial yang dinamis, dimana proses komunikasi, negosiasi dan kolaborasi berlangsung secara terus-menerus (Meyer et al., 2023). Organisasi guru memiliki karakteristik tersendiri yaitu 1) Berbasis Profesionalitas maksudnya adalah bahwa setiap guru memiliki kompetensi dan keahlian spesifik, sehingga interaksi dalam organisasi tidak hanya bersifat administratif tetapi juga intelektual dan pedagogis. 2) Otonomi Individu yang Tinggi maksudnya setiap guru memiliki kebebasan dalam menentukan metode dan strategi pembelajaran. Hal ini seringkali menjadi kekuatan, tetapi juga dapat memicu perbedaan pandangan yang berpotensi menimbulkan konflik. 3) Interaksi Kolegial adalah hubungan antar sesama guru cenderung sejajar, yang menuntut adanya komunikasi yang terbuka dan saling menghargai. 4) Berorientasi pada Nilai dan Etika artinya organisasi guru tidak hanya beroperasi berdasarkan aturan formal, tetapi juga nilai-nilai pendidikan, seperti tanggung jawab moral, integritas dan komitmen terhadap peserta didik (Rif et al., 2024).

Sebagai sistem sosial organisasi guru juga mengalami dinamika yang lebih bersifat dinamis dan terus berkembang. Dinamika ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti perubahan kebijakan pendidikan, perkembangan kurikulum, perbedaan generasi antar guru dan tekanan kinerja dan administrasi. Dinamika ini menciptakan interaksi yang kompleks, yang dapat menghasilkan kerja sama yang produktif, tetapi juga berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak dikelola dengan baik (Indriani, 2023). Keberadaan organisasi guru tentunya memiliki peran penting terutama dalam pembentukan iklim kerja kolaboratif. Peran pentingnya terdiri atas beberapa inti penting yaitu 1) Fasilitator Interaksi Profesional, dimana organisasi guru menyediakan ruang bagi guru untuk berdiskusi tentang berbagai pengalaman dan memecahkan masalah bersama. 2) Pembentuk Budaya Kerja, melalui kebiasaan dan praktik sehari-hari organisasi guru membentuk norma dan nilai yang mendukung kolaborasi, seperti saling percaya dan keterbukaan (Hasibuan & Hadijaya, 2024). 3) Mediator Konflik, organisasi guru dapat menjadi mekanisme internal untuk menyelesaikan konflik secara dialogis dan partisipatif. 4) Penggerak Pembelajaran Bersama yang meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Salim, 2025).

Kepemimpinan Fasilitatif

Kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai fasilitator proses kolektif, bukan sebagai pusat otoritas tunggal dalam pengambilan keputusan. Dalam menjalankan tugas, kepemimpinan fasilitatif dipahami sebagai mekanisme strategis untuk mengoptimalkan potensi individu dan tim melalui pemberdayaan, partisipasi, dan penguatan kapasitas kolektif (Sianturi et al., 2025). Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis dan direktif, kepemimpinan fasilitatif

berorientasi pada penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi, dialog terbuka, pembelajaran bersama, serta pengambilan keputusan partisipatif. Pemimpin berperan sebagai katalisator interaksi, mediator konflik, serta pengaruh dinamika kelompok (Hijab et al., 2025). Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan fasilitatif memiliki relevansi tinggi karena institusi pendidikan merupakan organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-based organization*) yang sangat bergantung pada kolaborasi profesional antarpendidik, tenaga kependidikan dan pemangku kepentingan lainnya (Wahyudi, 2023).

Secara teoritis kepemimpinan fasilitatif terdiri dari beberapa bagian antara lain: 1) Teori Kepemimpinan Partisipatif (*participatif leadership teori*) yang menekankan pentingnya keterlibatan anggota organisasi (guru) dalam proses pengambilan keputusan. Model ini berangkat dari asumsi bahwa kualitas keputusan meningkat ketika individu yang terdampak dilibatkan secara aktif. Oleh karena itu, keterlibatan guru dalam merumuskan kebijakan akademik dan manajerial meningkatkan komitmen organisasi serta memperkuat rasa kepemilikan (*organizational ownership*). 2) Teori Kepemimpinan Transformasional, menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi dan mentransformasi nilai serta aspirasi anggota organisasi. Dimensi seperti *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* memiliki kesesuaian dengan karakteristik kepemimpinan fasilitatif. Teori ini menekankan pada penguatan kapasitas kolektif dibandingkan karisma individual pemimpin (Permana et al., 2019). 3) Teori *Distributed Leadership*, menekan bahwa kepemimpinan tidak hanya berada pada satu individu, melainkan tersebar dalam jaringan profesional. Pemimpin fasilitatif berfungsi sebagai pengintegrasikan berbagai sumber kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Teori ini sepadan dengan pengembangan kapabilitas kolektif (*collective capability development*) dan pembentukan tim berperforma tinggi (*high-performance teams*). 4) Teori *Social Exchange* dan *Psychological Safety*, kepemimpinan fasilitatif memperkuat hubungan pertukaran sosial yang positif melalui pemberian dukungan, penghargaan dan kepercayaan. Ketika anggota organisasi merasa didengar dan dihargai, mereka menunjukkan komitmen afektif yang lebih tinggi. Lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan guru dan staf menyampaikan ide, kritik, dan inovasi tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif (Evers et al., 2024).

Dimensi-dimensi kepemimpinan fasilitatif terdiri dari beberapa bagian yaitu 1) Pemberdayaan (*Empowerment*), pemimpin mendelegasikan otoritas, memberikan otonomi profesional, serta memperkuat kapasitas individu dalam pengambilan keputusan. 2) Fasilitasi dialog dan kolaborasi, yaitu pemimpin berperan sebagai moderator diskusi, menjaga keterbukaan komunikasi serta mendorong pencapaian konsensus kolektif. 3) Penguatan Kapasitas Kolektif, pemimpin memfasilitasi pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran kolaboratif, dan refleksi profesional. 4) Mediasi dan Resolusi Konflik, dalam organisasi pendidikan yang kompleks, konflik kepentingan tidak dapat dihindari. Pemimpin fasilitatif berperan sebagai mediator yang menjaga stabilitas relasional. 5) Orientasi pada Pembelajaran Organisasi, kepemimpinan fasilitatif mendukung terciptanya *learning organization* melalui praktik reflektif dan inovatif (Prabowo et al., 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada objek di SMA Santo Kristoforus 1 Kec. Grogol Petamburan, Kota Jakarta Barat, D.K.I. Jakarta. Jumlah informan sebanyak delapan belas (18) yang terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 2 orang wakil kepala sekolah, 5 orang guru senior dan 10 orang guru junior. Teknik pengambilan data meliputi wawancara mendalam (semi-terstruktur), observasi partisipatif dalam rapat guru dan analisis dokumen (notulen rapat, kebijakan internal). Sedangkan teknik analisis data dilakukan melalui transkripsi dan reduksi data, *open coding*, dan penarikan proposisi konseptual. Selanjutnya validitas dijaga melalui triangulasi sumber, *member check* dan audit trail.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum SMA Santo Kristoforus 1 Petamburan Jakarta Barat

SMAS Santo Kristoforus 1 Petamburan Jakarta Barat merupakan salah satu sekolah jenjang SMA berstatus swasta yang berada di wilayah Kec. Grogol Petamburan, kota Jakarta Barat, D.K.I. Jakarta. SMA Santo Kristoforus 1 didirikan pada tanggal 6 Juni 1994 dengan nomor SK pendirian

981A/101.A1/I/95 yang berada dalam naungan kementerian pendidikan dan kebudayaan. Selama beberapa tahun terakhir ini sekolah ini secara umum memiliki cukup banyak peserta didik yang dibimbing oleh 21 guru yang profesional di bidangnya. Kepala sekolah SMA Santo Kristoforus 1 saat ini adalah F.X. Sri Wahyudi. Sedangkan operator yang bertanggung jawab adalah Kunto Wibowo.

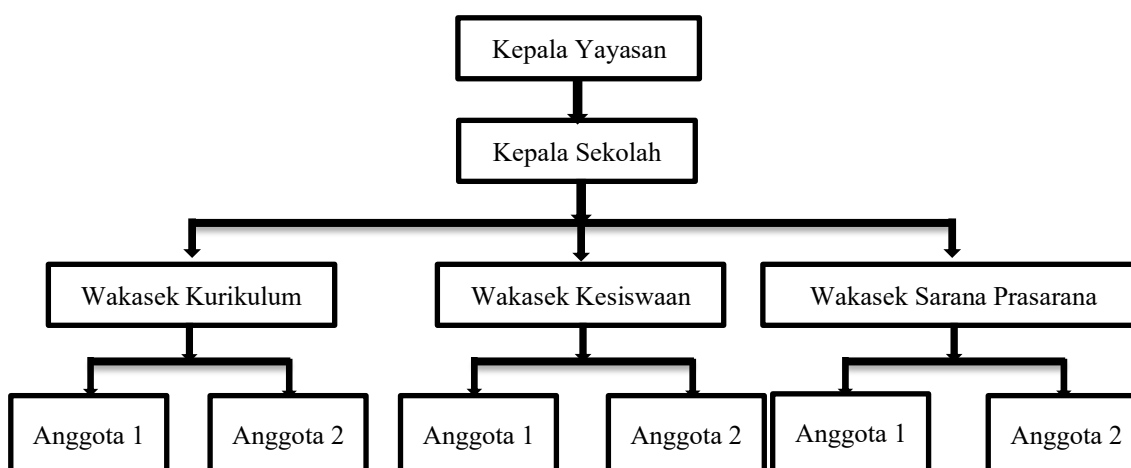
Keberadaan SMA Santo Kristoforus 1, diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam mencerdaskan anak bangsa di wilayah Kecamatan Grogol Petamburan, kota Jakarta Barat. Sekolah ini telah terakreditasi A dengan nomor SK akreditasi 417/BAP-S/M/DKI/2016 pada tanggal 16 September 2016. Pada saat artikel ini ditulis, SMA Santo Kristoforus 1 memiliki total 211 siswa yang terdiri dari 119 siswa laki-laki dan 92 siswa perempuan, di mana jumlah siswa laki-laki lebih banyak dari siswa perempuan.

Visi Dan Misi

Visi dan misi adalah dokumen strategis organisasi yang mendeskripsikan kondisi masa depan yang diinginkan (visi) serta langkah-langkah atau jalur-jalur untuk mewujudkannya (misi). Secara fundamental visi dan misi harus memiliki hubungan erat satu sama lain yang saling mendukung untuk sampai pada impian yang ingin diraih (David, 2020). Sedangkan pemikir lainnya mengatakan bahwa visi dan misi adalah gambaran masa depan yang diinginkan suatu lembaga untuk dicapai. Sedangkan misi adalah langkah konkrit yang diambil oleh lembaga untuk mencapai visi tersebut (Aulia et al., 2024). SMA Santo Kristoforus 1 pun memiliki visi dan misi guna mencapai harapan mereka di masa depan. Visi dan misi SMA Santo Kristoforus 1 sebagai berikut:

Visi: Menjadikan peserta didik SMA Santo Kristoforus 1 menjadi pribadi yang unggul dalam bidang non akademik, keimanan (*fides*), moral (*mores*), akademik (*intellectus*). Misi: 1) Mengembangkan pendidikan karakter yang berbasis iman dan moral dengan semangat Santo Kristoforus. 2) Menumbuhkan sikap penghargaan terhadap pluralitas bangsa (multikultural). 3) Meningkatkan dan mengembangkan kualitas SDM melalui penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan bahasa. 4) Menyelenggarakan administrasi sekolah yang berbasis *online*. 5) Menyelenggarakan tata kelola akademik dan non akademik yang profesional.

Struktur Organisasi



Gambar 1. Struktur Organisasi SMA Santo Kristoforus 1

Sumber: Olah Data, 2026

Struktur organisasi adalah suatu susunan hirarki atau jabatan berdasarkan tugas dan tanggung jawab kerja dalam sebuah perusahaan. Secara umum terbagi dalam tiga perspektif utama yaitu (1). Pengelompokan aktivitas (*arrangement of activities*), (2). Representasi pengambilan keputusan (*representation of decision-making*), dan (3). Entitas hukum (*legal entitas*) (Albert, 2024). Demikian juga dengan SMA Santo Kristoforus 1 Kec. Grogol Petamburan, Kota Jakarta Barat, D.K.I. Jakarta, telah menyusun struktur organisasi berdasarkan

tugas dan tanggung jawab kerja dalam perusahaan itu sendiri, yaitu:

Berikut adalah tugas masing-masing dari jabatan di atas:

Kepala Yayasan secara umum bertugas untuk: 1) menetapkan kebijakan umum dan arah strategis penyelenggaraan pendidikan sesuai visi-misi yayasan. 2) Mengawasi dan mengevaluasi kinerja kepala sekolah serta memastikan tata kelola berjalan baik. 3) mengelola dan menjamin keberlanjutan sumber daya (keuangan, aset, dan jaringan kerja sama. 4) menjaga kepatuhan hukum dan nilai-nilai yayasan dalam seluruh aktivitas sekolah (Amelia, 2022).

Kepala sekolah secara umum bertugas untuk: 1) memimpin dan mengelola seluruh penyelenggaraan pendidikan di sekolah. 2) menyusun serta melaksanakan program kerja sekolah (jangka pendek dan panjang). 3) membina dan mengevaluasi kinerja guru serta tenaga kependidikan. 4) menjalin hubungan dengan orang tua, masyarakat dan stakeholder pendidikan (Budimana, 2026).

Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum secara umum bertugas untuk: 1) menyusun dan mengembangkan program kurikulum serta perangkat pembelajaran. 2) Mengatur jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar guru. 3) Mengkoordinasi pelaksanaan evaluasi pembelajaran dan penilaian hasil belajar. 4) melakukan monitoring dan peningkatan mutu proses pembelajaran (Kurniati & Yogyakarta, 2024).

Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan secara umum bertugas untuk: 1) Mengelola dan membina kegiatan peserta didik (OSIS, ekstrakurikuler, dll). 2) Menangani pembinaan disiplin, tata tertib, dan karakter siswa. 3) mengelola layanan bimbingan dan konseling serta kesejahteraan siswa. 4) mengorganisasi kegiatan pengembangan minat, bakat dan prestasi siswa (Murni & Utama, n.d.).

Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana Prasarana secara umum bertugas untuk: 1) Merencanakan dan mengelola kebutuhan serana dan prasarana sekolah. 2) mengawasi pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan fasilitas. 3) mengelola investasi barang dan aset sekolah secara tertib. 4) Menjamin kelayakan lingkungan fisik sekolah untuk mendukung proses belajar (Humairah et al., 2026).

HASIL PENELITIAN

Sumber konflik dalam organisasi guru di SMA Santo Kristoforus 1

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa sumber konflik diantara para guru dalam menjalankan tugas bersumber dari beberapa aspek yaitu 1) Perbedaan Pendekatan Pedagogis, konflik yang bersumber dari perbedaan pendekatan pedagogis muncul akibat adanya variasi paradigma pengajaran di antara tenaga pendidik. Sebagian guru mengadopsi pendekatan konstruktivistik dan berbasis proyek, sementara sebagian lainnya mempertahankan pendekatan instruksional-konvensional yang berorientasi pada penyampaian materi dan kontrol kelas yang ketat. Perbedaan ini menimbulkan beberapa hal buruk seperti ketidaksepakatan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, ketegangan dalam forum musyawarah guru mata pelajaran dan fragmentasi dalam penyusunan kurikulum internal sekolah. 2) Ketimpangan Distribusi Beban Kerja (akademik dan non akademik), konflik ini dapat dikategorikan sebagai konflik keadilan organisasi (*organizational justice conflict*). 3) Kurangnya Komunikasi yang Transparan dari atasan dan sesama pemangku jabatan. Ketiga aspek ini selalu menjadi sumber pokok konflik terutama pada permulaan tahun ajaran baru atau permulaan semester hingga berakhirnya masa satu tahun ajaran atau semester. Selama waktu itu berjalan, perasaan tidak kompak selalu muncul di antara sesama tenaga pengajar. Hasil penelitian di atas sejajar dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ade Tutty Rokhayati Rosa yang mengatakan bahwa konflik guru dipicu oleh komunikasi yang tidak efektif, perbedaan nilai kerja dan budaya organisasi sekolah. Selain itu juga dipengaruhi oleh adanya perbedaan pendekatan pedagogis dan komunikasi antar guru (Tutty et al., 2025).

Pola Manajemen yang Ditemukan

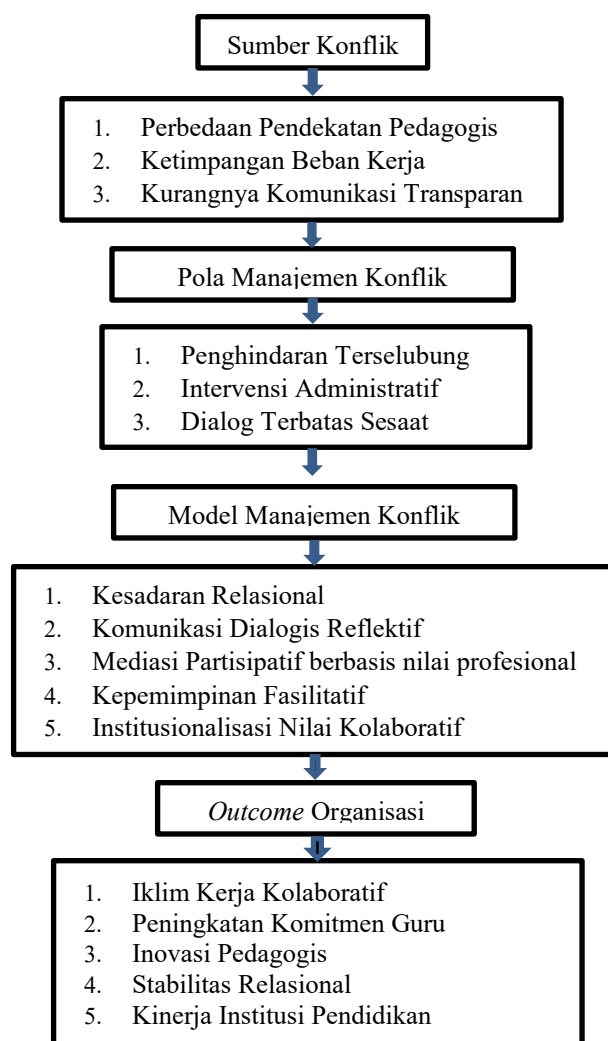
Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pola manajemen konflik yang diterapkan di organisasi guru SMA Santo Kristoforus selama ini terdiri dari tiga jenis pola yang dominan yaitu 1) Penghindaran Terselubung, 2) Intervensi Administratif dan 3) Dialog Terbatas Berbasis Kebutuhan Sesaat. Pola-pola ini belum mampu membentuk kolaborasi jangka panjang dalam melaksanakan tugas kerja dalam organisasi guru SMA Santo Kristoforus 1. Pola-pola ini dinilai masih sangat standar dan tradisional. Penerapan pola ini berdampak pada tidak berakhirnya konflik antar para guru selama menjalankan tugas. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tio Ari Laksono yang mengatakan bahwa masih banyak organisasi sekolah yang menyelesaikan konflik di lingkungannya dengan menggunakan pendekatan administratif dan penyelesaian formal tanpa kolaborasi jangka panjang (Laksono & Izzulka, 2022).

Rekonstruksi Model Manajemen Konflik

Berdasarkan temuan empiris, penelitian ini merekonstruksikan model manajemen konflik berbasis pendekatan fasilitatif dan kolaboratif. Model manajemen yang dimaksud adalah 1) Kesadaran Relasional yaitu model manajemen konflik yang direkomendasikan sebagai dinamika profesional, bukan ancaman personal. Inti pokoknya adalah adanya edukasi tentang konflik fungsional, pelatihan regulasi emosi dan normalisasi perbedaan perspektif pedagogis. Kesadaran relasional menurunkan personalisasi konflik dan meningkatkan kedewasaan profesional. 2) Komunikasi Dialogis Reflektif yaitu dibentuknya sebuah forum khusus untuk melakukan diskusi terstruktur berbasis refleksi bersama. Dalam forum ini yang menjadi inti pokoknya adalah dilakukannya pertemuan rutin berbasis agenda kolaborasi, adanya metode dialog reflektif (*reflexive inquiry*). Pendekatan ini memperkuat *psychological safety* dan meningkatkan kualitas keputusan kolektif. 3) Mediasi Partisipatif Berbasis Nilai Profesional dimana seorang kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, bukan hakim. Dalam hal ini penekanannya adalah mengacu pada *win-win solution*, klarifikasi nilai profesional bersama dan mediasi berbasis etika profesi pendidikan. Pendekatan ini menggeser kepemimpinan dari kontrol administratif menuju fasilitasi kolektif. 4) Kepemimpinan Fasilitatif yaitu dimana seorang pemimpin harus mampu menciptakan atau membangun ruang aman untuk semua perbedaan yang ada. Dalam hal ini yang menjadi tindakan nyata adalah dilakukannya pemberdayaan guru, transparansi kebijakan dan distribusi kepemimpinan. Kepemimpinan fasilitatif meningkatkan kepercayaan dan komitmen organisasi. 5) Institusionalisasi Norma Kolaboratif yang berisi tentang nilai kolaborasi yang diintegrasikan dalam SOP dan budaya organisasi. Inti pokoknya adalah disusunnya sebuah SOP penyelesaian konflik, sistem penghargaan berbasis tim dan evaluasi kinerja kolektif. Institusionalisasi memastikan bahwa manajemen konflik tidak bergantung pada individu, melainkan menjadi sistem organisasi. Hasil ini senada dengan temuan Aisha Annet Kakembo dalam penelitiannya yang mengatakan bahwa seorang kepala sekolah bertugas sebagai mediator dalam berbagai persoalan dalam lingkungan sekolah. Beberapa cara mengatasi konflik yang terjadi di lingkungan sekolah seperti dengan menekankan komunikasi yang berlandaskan pada empati. Mediasi dan menekankan kepemimpinan kolaboratif (Annet, 2025).

Framework Diagram (model visual konseptual) manajemen konflik kolaboratif

Berikut adalah representasi visual konseptual dalam format diagram sistemik tentang manajemen konflik kolaboratif berdasarkan hasil penelitian.



Gambar 2. Framework Diagram (model visual konseptual) Manajemen Konflik Kolaboratif SMA Santo Kristoforus 1
Sumber: Olah Data, 2026

Implikasi Kebijakan Pendidikan

Berdasarkan hasil analisis secara komprehensif, ditemukan beberapa implikasi kebijakan dalam organisasi guru untuk dapat menciptakan iklim kerja kolaboratif dan terhindar dari konflik-konflik yang potensial yaitu 1) implikasi pada level Kebijakan Sekolah yang termuat dalam beberapa aspek seperti pengembangan SOP manajemen konflik dan integrasi nilai kolaborasi dalam evaluasi kinerja. 2) implikasi pada level kepemimpinan pendidikan yang terdiri dari beberapa aspek seperti pelatihan kepemimpinan fasilitatif dan penguatan budaya reflektif. 3) Implikasi pada level kebijakan makro (dinas pendidikan) yang terdiri dari beberapa aspek yaitu penyusunan pedoman nasional manajemen konflik profesional di sekolah, integrasi kompetensi manajemen konflik dalam standar kompetensi kepala sekolah, penguatan program pengembangan profesional berkelanjutan dan monitoring iklim kerja sekolah sebagai indikator mutu manajemen pendidikan. Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alma Harris, yang mengatakan bahwa iklim kerja kolaboratif yang mampu mengatasi kemungkinan terjadinya konflik adalah adanya praktek kepemimpinan fasilitatif dan distribusi kepemimpinan, penguatan budaya reflektif organisasi serta kolaborasi guru sebagai strategi peningkatan mutu sekolah (Harris, 2015).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen konflik dalam organisasi guru SMA Santo Kristoforus 1 Grogol, Petamburan Jakarta Barat perlu direkonstruksi dari pendekatan Marianus Duman^{1*}, Jani George Ginting², Hersanius Kurnia Peong³, Kristoforus Toni Harjo⁴, dkk

individualistik menuju pendektan sistemik berbasis budaya organisasi. Model lima (5) dimensi yang dihasilkan menunjukkan bahwa konflik dapat menjadi katalis pembentukan iklim kerja kolaboratif apabila dikelola melalui kepemimpinan fasilitatif, komunikasi dialogis dan institusionalisasi nilai profesional.

Kontribusi teoretis penelitian ini adalah pengembangan model manajemen konflik kontekstual pada organisasi pendidikan. Secara praktis, kepala sekolah disarankan mengembangkan mekanisme dialog reflektif dan mediasi partisipasi sebagai bagian dari kebijakan internal. Penelitian selanjutnya dapat menguji model ini secara kuantitatif untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, E. R., & Khajar, I. (2025). The Role of Transformational Leadership , Organizational Climate , and Knowledge Sharing Behavior in Enhancing Employee Engagement. 22(2), 911–927.
- Albert, D. (2024). What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. *Journal of Organization Design*, 13(1), 1–11.
- Amelia. (2022). Peran Ketua Yayasan dalam Pengelolaan Kinerja Tenaga Kependidikan di SMP Shidqia Islamic School Bekasi. 4, 2714–2719.
- Annet, K. A. (2025). Conflict Resolution Strategies for School Leaders. 4(2), 5–11.
- Ariatpi, F., Marlina, L., & Java, W. (2024). Conflict management in the transformation of educational organizations: understanding the role of leadership and organizational culture. 02(01), 1546–1554.
- Aulia, Y., Ose, F., Idris, I., Rusdinal, R., & Anisah, A. (2024). Pentingnya Merumuskan Visi dan Misi Pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 9(1), 58–67. <https://doi.org/10.34125/jkps.v9i1.107>
- Babatunde, F. (2023). Emotional Intelligence in Conflict Management and Leadership Effectiveness in Organizations. 10(03), 146–165.
- Budimana, H. (2026). Peran Kepala Sekolah Sebagai Intructional Leader dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Mendalam. 11.
- Chin, M., Lee, C., Yeung, Y., & Lin, M. (2025). A Multilevel Mediation Study on Relationships Between Trust Climate , Leader – Member Exchange , Trust , Mistrust , Communication and Task Performance. 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1177/00332941251390423>
- David, F. R. (2020). Analysis of vision and mission statements characteristics and their association with organizational performance: a guide to writing effective vision and mission statements.
- Dewi, D. F., Fitriah, N., Sari, K., & Rosul, Z. (2025). Strategi Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Kolaborasi dan Kinerja dalam Konteks Pendidikan dan Organisasi.
- Evers, A. T., Messmann, G., & Kreijns, K. (2024). Distributed leadership , leader - member exchange and innovative work behavior : the mediating role of basic psychological needs satisfaction. *Current Psychology*, 43(12), 11037–11049. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05048-4>
- Gaya, P., Demokratis, K., Firmansyah, D., Winarto, J., & Maranatha, U. K. (n.d.). Pengaruh Gaya *Marianus Duman^{1*}, Jani George Ginting², Hersanius Kurnia Peong³, Kristoforus Toni Harjo⁴, dkk*

- Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Antara Deni. 11(2), 1440–1460.
- Halid, A. (2025). Educational Conflict: A Management Perspective To Resolve Educational Violence in Islamic Boarding School. 16(1), 1–12.
- Hao, S., & Yu, D. (2024). Organizational climate of kindergartens and teacher professional learning : mediating effect of teachers ' collective efficacy and moderating effect of mindfulness in teaching. April, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1287703>
- Harris, A. (2015). Distributed Leadership and School Improvement. 32(1), 11–24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. 5(3), 2802–2809.
- Hijab, M., Rahmawati, R., & Sudarsa, A. S. (2025). Kepemimpinan Fasilitatif Camat dalam Mendorong Partisipasi Masyarakat melalui Tata Kelola Inovasi dalam Pengelolaan Sampah di Kecamatan Cibinong Kabupaten Bogor. 7(4), 2699–2713.
- Humairah, N. S., Zulfahmi, R., Saputra, R. D., & Ayuni, S. M. (2026). Manajemen sarana dan prasarana dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran di sekolah menengah kejuruan. 11(1), 842–847.
- Indriani, N. (2023). Manajemen Konflik dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. 7(6), 4082–4088.
- Kasmita, L. (2026). Principal's leadership and teacher interpersonal conflict: causes and resolution strategies kepemimpinan kepala sekolah dan konflik interpersonal guru: penyebab dan strategi penyelesaiannya. 9, 1366–1369.
- Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2015). Positive Is Usually Good , Negative Is Not Always Bad : The Effects of Group Affect on Social Integration and Task Performance. 100(4), 1214–1227.
- Kurniati, R., & Yogyakarta, S. K. (2024). Leadership of the Deputy Principal for Curriculum in Implementing the Independent Learning Policy at SMK Negeri 2 Depok Sleman District , Yogyakarta Special Region. 8(1), 482–492. <https://doi.org/10.36526/js.v3i2.3427>
- Laksono, T. I. O. A. R. I., & Izzulka, I. F. (2022). Problems in Educational Institutions. VI(1), 157–169.
- Meyer, A., Anna, V. H., Sophie, G., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change ? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. 425–455.
- Murni, S., & Utama, E. P. (n.d.). Kesiswaan Dalam Peningkatan Pelayanan Proses Pembelajaran Siswa (Studi Kasus di SMPN 6 Bandar Lampung).
- Musarofah, R., Afrida, Y., Munawaroh, L., & Romadhoni, L. S. (2025). Teori Manajemen Konflik dalam Pendidikan dan Organisasi : Sebuah Literatur Review atas Pendekatan Konseptual dan Praktis dinamika era digital yang lebih luas (Bashori , 2020 ; Maktumah & Minhaji , 2023). Selain itu , Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Konflik Konflik merupakan bagian tak terhindarkan dari interaksi sosial , yang muncul akibat. 2(September).
- Permana, A. W., Pendidikan, J. M., Pendidikan, F. I., & Surabaya, U. N. (2019). Gaya kepemimpinan partisipatif dalam upaya meningkatkan profesional guru.
- Prabowo, S., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. (2025). Collaborative Governance. 2(1), 136–149.

- Purnamasari, I. (2025). Konflik dan Manajemen Konflik dalam organisasi : Literature Review tentang Strategi Penyelesaian di Konteks Pendidikan. 3(1), 224–232.
- Rahmawati, M., Hayati, H. D., Kadri, H. Al, & Padang, U. N. (2024). Enhancing Organizational Success Through a Positive Communication Climate : Concept , Influential Factors , and Practical Approaches. 7(1), 145–151.
- Rif, V., Suryani, L. I., Suci, S. D., & Dani, N. R. (2024). Peningkatan Kualitas Pendidikan melalui Penguatan Profesionalitas Guru : Analisis Organisasi Profesi dan Identifikasi Sasaran Sikap Profesional. 8, 26455–26464.
- Rusady, M. V., Fauzi, A., Triyan, A., Bachri, S., Arnold, M., Ballo, M., & Nuru, E. (2024). Conflict Management Strategies : Improving Team Performance Through Collaboration and Communication (Human Resource Management Literature Study). 5(5), 1005–1017.
- Salim, A. (2025). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Internal di Lembaga Pendidikan. 10(September).
- Setiawan, S., Tricahyadinata, I., Wahyuni, S., & Author, C. (2025). Organizational Support and Collaborative Climate as Predictors of Organizational Citizenship Behavior : the Mediating Role of Affective Commitment. 11(11), 4103–4115.
- Sianturi, R., Nuraisyah, N. S., & Rahmania, D. (2025). Kepemimpinan dalam Memfasilitasi Proses Pembelajaran Anak Usia Dini : Studi Literatur Pengembangan Jiwa Kepemimpinan Peserta Didik. 7(1), 280–290.
- Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Zahra, N. M., Khasanah, A., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran Kepemimpinan Terhadap Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-Being) Karyawan di Tempat Kerja: Literatur Review. *Jurnal Greenation Sosial Dan Politik*, 2(3), 100–110.
- Taguiam, A. P. (2022). Organizational Communication Climate And Its Relationship Employee Organizational Trust : An Exploratory Study. 6(3), 3332–3342.
- 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. 04(03), 804–815.
- Wahyudi, M. F. (2023). Manajemen Kepemimpinan Kolaboratif dalam Mewujudkan Budaya Lingkungan Inklusif di Lembaga Pendidikan Endang Sasmita Nurcahya 1 , Sri Rejeki 2 , Ferany Ardiana 3 ,. 1(1).
- Wang, L. (2025). Generational diversity and team innovation : the roles of conflict and shared leadership. January, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1501633>
- Windiyanti, N. (2025). Inovasi Melalui Konflik: Menciptakan Lingkungan Kerja yang Harmonis di Lembaga Pendidikan. 4(2), 2735–2738.