

**KEPEMIMPINAN MELAYANI, MENTRANSFORMASI, DAN
MEMBERDAYAKAN DALAM PENANGANAN KONFLIK
UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KERJA GURU**

DISERTASI

Oleh

**RIAS TUSIANAH
NPM 2033031002**



**PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

**KEPEMIMPINAN MELAYANI, MENTRANSFORMASI, DAN
MEMBERDAYAKAN DALAM PENANGANAN KONFLIK
UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KERJA GURU**

**Oleh:
Rias Tusianah**

DISERTASI

**Disusun untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat
DOKTOR**

Pada

Program Studi Doktor Pendidikan



**PROGRAM STUDI DOKTOR PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

**KEPEMIMPINAN MELAYANI, MENTRANSFORMASI, DAN
MEMBERDAYAKAN DALAM PENANGANAN KONFLIK
UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KERJA GURU**

DISERTASI

Oleh:

**RIAS TUSIANAH
NPM : 2033031002**

**Komisi
Pembimbing**

Nama

Tanda Tangan

Promotor

**Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si.
NIP 19600315 198503 1 003**



Co-promotor I

**Prof. Dr. Cucu Sutarsyah, M.A.
NIP 19570406 198603 1 002**



**Telah dinyatakan memenuhi syarat
Pada Tanggal 13 Juni 2023**

**Ketua Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan
dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung,**



**Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd.
NIP 19620330 198603 2 001**

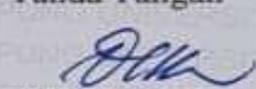
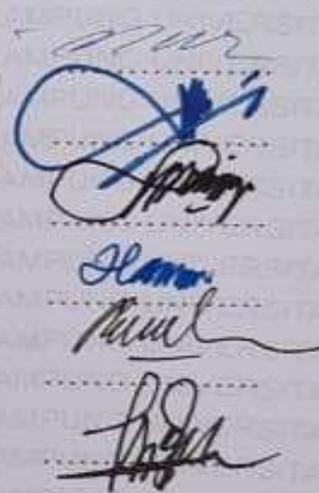
PENGESAHAN PENGUJI

KEPEMIMPINAN MELAYANI, MENTRANSFORMASI, DAN MEMBERDAYAKAN DALAM PENANGANAN KONFLIK UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA GURU

DISERTASI

Oleh:
RIAS TUSIANAH
NPM : 2033031002

Tim Penguji

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Eng. Suripto Dwi Yuwono, S.Si., M.T. NIP 19740705 200003 1 001	
Sekretaris	: Prof. Dr. Een Yayah Haenilah, M.Pd. NIP 19620330 198603 2 001	
Anggota	: Prof. Dr. Rambat Nur Sasongko, M.Pd. NIP 19611207 198601 1 001	
	: Prof. Dr. Sunyono, M.Si. NIP 19651230 199111 1 001	
	: Dr. Riswanti Rini, M.Si. NIP 19600328 198603 2 002	
	: Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D. NIP 19670521 200012 1 001	
	: Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si. NIP 19600315 198503 1 003	
	: Prof. Dr. Cucu Sutarsyah, M.A. NIP 19570406 198603 1 002	

Telah dipertahankan di depan penguji pada sidang terbuka
dinyatakan telah memenuhi syarat pada tanggal 30 Agustus 2023

Dekan FKIP Unila,


Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001

Direktur Pascasarjana,


Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal lulus ujian disertasi : **30 Agustus 2023**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN DAN PUBLIKASI ISI DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Disertasi yang berjudul "**Kepemimpinan Melayani, Mentransformasi, dan Memberdayakan dalam Penanganan Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru**" ini merupakan karya penelitian saya sendiri dan bebas plagiat, serta tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik serta tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali secara tertulis digunakan sebagai acuan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber acuan serta daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ini, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dalam Permendiknas No. 17, Tahun 2010.
2. Publikasi sebagian atau keseluruhan isi Disertasi pada jurnal atau forum ilmiah lain harus seijin dan menyertakan tim pembimbing sebagai author dan FKIP Unila sebagai institusinya. Apabila dalam waktu sekurang-kurangnya satu semester atau enam bulan sejak pengesahan Disertasi saya tidak melakukan publikasi dari sebagian atau keseluruhan Disertasi ini, maka Program Studi Doktor Pendidikan, FKIP Unila berhak mempublikasikan pada jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh Program Studi Doktor Pendidikan, FKIP Unila. Apabila saya melakukan pelanggaran dari ketentuan publikasi ini, maka saya bersedia mendapatkan sanksi akademik yang berlaku.

Bandar Lampung, 13 Juni 2023

Yang membuat pernyataan,



Rias Tusianah
NPM 2033031002

Motto

Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang kamu tidak ketahui. Karena pendengaran, penglihatan, dan hati nurani semua itu akan diminta pertanggungjawabannya.

(Qs. Al Isro': 36)

Education is not the learning of facts, but the training of the mind to think.

(Albert Einstein)

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN MELAYANI, MENTRANSFORMASI, DAN MEMBERDAYAKAN DALAM PENANGANAN KONFLIK UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA GURU

Oleh
Rias Tusianah

Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan, terhadap penanganan konflik dan dampaknya pada produktivitas kerja guru. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan SEM untuk menguji pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh simultan. Survei kuantitatif digunakan dengan kepala sekolah sebagai unit analisis dan guru di SMA Negeri sebagai responden sebanyak 300 guru dari 10.999 populasi dari 15 kabupaten Provinsi Lampung.

Penelitian berkesimpulan; (1) Kepemimpinan melayani dapat memberikan dampak positif pada penanganan konflik di lingkungan kerja guru dan juga meningkatkan produktivitas kerja mereka. (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penanganan konflik dan produktivitas kerja guru. (3) Terdapat hubungan kuat antara kepemimpinan memberdayakan yang diperlihatkan oleh kepala sekolah dengan tingkat produktivitas kerja para guru. (4) Penanganan konflik berperan sebagai jembatan atau mediator yang membantu menghubungkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional dengan peningkatan produktivitas kerja guru. (5) Kombinasi ketiga gaya kepemimpinan melayani, transformasi, dan memberdayakan, serta kemampuan penanganan konflik yang efektif, sekolah memiliki potensi untuk mengatasi konflik secara lebih baik, menciptakan kepercayaan, dan mempromosikan kolaborasi yang positif di antara anggota tim. (6) Kombinasi ketiga gaya kepemimpinan ini (gaya kepemimpinan melayani, transformasional, dan memberdayakan prediktor untuk produktivitas kerja guru) dapat memberikan hasil yang sangat positif dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. (7) Kombinasi dari keempat faktor ini (kepemimpinan melayani, mentransformasi, memberdayakan, dan penanganan konflik), produktivitas kerja guru meningkat secara keseluruhan.

Kata kunci: kepemimpinan melayani, mentransformasi, memberdayakan, penanganan konflik, produktivitas kerja guru

ABSTRACT

SERVANT, TRANSFORMATIONAL, AND EMPOWERING LEADERSHIP IN HANDLING CONFLICT TO INCREASE TEACHER WORK PRODUCTIVITY

By
Rias Tusianah

The research aims to analyze the influence of serving, transforming, and empowering leadership on conflict resolution and its impact on teacher work productivity. This study uses a type of quantitative research with SEM to test the direct effect, indirect effect and simultaneous effect. The quantitative survey was used with school principals as the unit of analysis and teachers in public senior high schools as respondents with 300 teachers from 10,999 populations from 15 districts of Lampung Province.

The research concludes: (1) Servant leadership can have a positive impact on conflict resolution in the teacher's work environment and also increase their work productivity. (2) Transformational leadership has a positive effect on conflict management and teacher work productivity. (3) There is a strong relationship between empowering leadership shown by the principal with the level of work productivity of the teachers. (4) Conflict handling acts as a bridge or mediator that helps link the positive effects of transformational leadership with increasing teacher work productivity. (5) The combination of the three leadership styles serves, transforms, and empowers, as well as effective conflict handling abilities, schools have the potential to better resolve conflicts, create trust, and promote positive collaboration among team members. (6) The combination of these three leadership styles (a servant leadership style, transformational, and empowering predictors for teacher work productivity) can provide very positive results in increasing teacher work productivity. (7) The combination of these four factors (serving leadership, transformational, empowering, and conflict handling), teacher work productivity increases overall.

Keywords: servant leadership, transformational leadership, empowering leadership, conflict handling, teacher work productivity.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Disertasi ini saya persembahkan untuk:

- 1) Bapak (Alm), ibu dan mertuaku, yang telah menjadi motivasi dan inspirasi, serta tiada henti memberikan dukungan dan do'a.
- 2) Suami: Agus Setiabudi yang senantiasa menjadi motivasi
- 3) Putra dan putriku: Muhammad Shehan, S.E., Nada Fajri Hanifah, Reihan Aziz S., Arosyid Abrianloka, dan Aulia Rahma R., yang senantiasa menjadi motivasi

SANWACANA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, karena taufik dan hidayah-Nya dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Kepemimpinan Melayani, Mentransformasi, dan Memberdayakan dalam Penanganan Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru” dengan lancar. Peneliti menyadari tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A. IPM., Rektor Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan bertanggung jawab atas proses kegiatan akademik di lingkungan Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., Direktur Program Pascasarjan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan bertanggung jawab atas proses kegiatan akademik di lingkungan Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP yang telah memfasilitasi dan bertanggung jawab atas proses kegiatan akademik di lingkungan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
4. Prof. Dr. Een Y. Haenilah, M.Pd., selaku Ketua Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung. Terima kasih atas kesabaran dalam memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan perhatian yang luar biasa sehingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.
5. Dr. Dina Maulina, S.Pd., M.Si. selaku sekretaris Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung.
6. Prof. Dr. Rambat Nur Sasongko, M.Pd. selaku Penguji Eksternal
7. Prof. Dr. Bujang Rahman, M.Si. selaku Promotor dalam penyelesaian disertasi ini yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan perhatian yang luar biasa sehingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.

8. Prof. Dr. Cucu Sutaryah, M.A. selaku Co-Promotor I dalam penyelesaian disertasi ini yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan perhatian yang luar biasa sehingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.
9. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S selaku Co-Promotor II dalam penyelesaian disertasi ini yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, motivasi, dan perhatian yang luar biasa sehingga disertasi ini terselesaikan dengan baik.
10. Dr. Riswanti Rini, M.Si. selaku pembahas/penguji I pada disertasi ini, terima kasih telah memberikan koreksi dan masukan yang sangat berharga atas disertasi ini.
11. Hasan Hariri, S.Pd., MBA., Ph.D selaku pembahas/penguji II pada disertasi ini, terima kasih telah memberikan koreksi dan masukan yang sangat berharga atas disertasi ini.
12. Bapak dan Ibu Dosen, khususnya Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah banyak memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan kepada peneliti.
13. Kepala Sekolah, guru, dan staf, serta seluruh keluarga besar SMP Negeri 1 Seputih Agung yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini.
14. Teman-teman mahasiswa Program Studi Doktor Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung angkatan 2020 yang telah banyak memberikan motivasi dan masukan dalam penyusunan disertasi ini. Khusus teman-teman *basecamp*, terima kasih atas diskusinya yang luar biasa.
15. Guru-guru SMA Se-Propinsi Lampung yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan disertasi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat peneliti harapkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan disertasi ini. Akhirnya peneliti berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi dunia pendidikan.

Bandar Lampung, 13 Juni 2023

Rias Tusianah
NPM 2033031002

NOVELTY PENELITIAN

Oleh
Rias Tusianah

Produktivitas kerja guru merupakan indikator utama untuk melihat keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan, terhadap penanganan konflik dan dampaknya pada produktivitas kerja guru.

Hasil penelitian ini memberikan fakta empirik baru bahwa kepemimpinan transformasional kurang efektif diimplementasikan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, manakala kepala sekolah belum mampu menyelesaikan konflik yang terjadi dikalangan para guru di organisasi sekolah. Sebaliknya Kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja guru pada kondisi berkonflik. Selanjutnya kepemimpinan yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja guru pada kondisi guru tidak berkonflik adalah kepemimpinan memberdayakan.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN DAN PUBLIKASI ISI DISERTAS ...	III
PERSETUJUAN PEMBIMBING	IV
PENGESAHAN PENGUJI.....	IV
MOTTO	VI
ABSTRAK	VII
ABSTRACT.....	VIII
PERSEMBAHAN	IX
SANWACANA	X
NOVELTY.....	XII
DAFTAR ISI	XIII
DAFTAR TABEL	XV
DAFTAR GAMBAR.....	XVII
DAFTAR LAMPIRAN	XVIII
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH	1
B. IDENTIFIKASI MASALAH	14
C. PEMBATAAN MASALAH.....	18
D. RUMUSAN MASALAH.....	20
E. TUJUAN PENELITIAN	21
F. MANFAAT PENELITIAN	22
BAB II.....	24
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS	24
A. KAJIAN PUSTAKA.....	24
1. Kerangka Teoretis Pendidikan.....	24
2. Kerangka Konseptual dan Operasional Pendidikan	25
2. Pendidikan Humanisme	29
3. Pendidikan Behavioristik.....	32
4. Konflik.....	34
5. Kepemimpinan.....	55
6. Kepemimpinan Melayani.....	60
7. Kepemimpinan Transformasional.....	65
8. Kepemimpinan Memberdayakan.....	69
9. Kepala Sekolah	74
10. Produktivitas	76
11. Produktivitas Kerja Guru	78
B. KERANGKA BERPIKIR.....	80
C. HIPOTESIS	83
BAB III	85
METODE PENELITIAN	85
A. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN	85
B. DESAIN PENELITIAN	85

C. POPULASI, SAMPEL, DAN SAMPLING	86
D. DEFINISI OPERASIONAL	87
E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	89
F. TEKNIK ANALISIS DATA	90
BAB IV	101
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	101
A. HASIL PENELITIAN	101
1. Deskripsi Data	101
2. Data Potensi Konflik	105
3. Hasil Uji Persyaratan Analisis	108
4. Hasil Uji Hipotesis	136
B. PEMBAHASAN	146
1. Kepemimpinan Melayani mempengaruhi Penanganan Konflik, dan Produktivitas Kerja Guru	146
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Penanganan Konflik dan Produktivitas Kerja Guru	154
3. Pengaruh Positif Kepemimpinan Memberdayakan terhadap Penanganan Konflik dan Produktivitas Kerja Guru	168
4. Peran Penanganan Konflik sebagai Mediator	174
5. Pengaruh Simultan Model 1 dan 2	182
6. Kepemimpinan Melayani, Transformasional, dan Memberdayakan Prediktor untuk Produktivitas Kerja Guru.	184
7. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Melayani, Transformasional, Merberdayakan dan Penanganan Konflik terhadap Produktivitas Kerja Guru.	189
C. TEMUAN	198
D. LUARAN PENELITIAN	199
E. KETERBATASAN PENELITIAN	199
BAB V	200
SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	200
A. SIMPULAN	200
B. IMPLIKASI	202
C. KONTRIBUSI KEILMUAN	203
D. SARAN	203
DAFTAR PUSTAKA	211

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Pendekatan Penanganan Konflik	50
Tabel 2 Karakteristik Gaya Penanganan Konflik.....	53
Tabel 3 Jumlah Guru dari 15 kabupaten di Provinsi Lampung.....	86
Tabel 4 Jumlah Sekolah Perkabupaten/kota di Provinsi Lampung.....	86
Tabel 5 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	88
Tabel 6 Pertimbangan Analisis Data.....	95
Tabel 7 Syarat Kecocokkan Model	99
Tabel 8 Distribusi Data Demografi Responden Penelitian Berdasarkan Kabupaten/Kota	102
Tabel 9 Distribusi Data Demografi Responden Penelitian Berdasarkan Umur.	102
Tabel 10 Distribusi Data Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin....	103
Tabel 11 Distribusi Data Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir	103
Tabel 12 Distribusi Data Responden Penelitian Berdasarkan Masa Kerja.....	104
Tabel 13 Distribusi Data Responden Penelitian Berdasarkan Status Sertifikasi Pendidik.....	104
Tabel 14 Distribusi Data Responden Penelitian Berdasarkan Golongan Kepangkatan	105
Tabel 15 Total Distribusi Potensi Konflik	105
Tabel 16 Data Potensi Konflik Responden Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin	106
Tabel 17 Potensi Konflik Responden Penelitian berdasarkan Umur	106
Tabel 18 Potensi Konflik Responden Penelitian berdasarkan Golongan Kepangkatan	106
Tabel 19 Potensi Konflik Responden Penelitian berdasarkan Masa Kerja.....	107
Tabel 20 Potensi Konflik Responden Penelitian berdasarkan Jenjang Pendidikan	107

Tabel 21 Potensi Konflik Responden Penelitian berdasarkan Sertifikat Pendidik	108
Tabel 22 Validitas Variabel Penanganan Konflik	109
Tabel 23 Validitas Variabel Kepemimpinan Melayani	110
Tabel 24 Validitas Kepemimpinan Transformasional	111
Tabel 25 Validitas Kepemimpinan Memberdayakan	112
Tabel 26 Validitas Produktivitas Kerja Guru	113
Tabel 27 <i>Case Processing Summary</i>	114
Tabel 28 <i>Reliability Statistics</i>	114
Tabel 29 <i>Case Processing Summary</i> Kepemimpinan Melayani	114
Tabel 30 <i>Reliability Statistics</i> Kepemimpinan Melayani	115
Tabel 31 <i>Case Processing Summary</i> Kepemimpinan Transformasional	115
Tabel 32 <i>Reliability Statistics</i> Kepemimpinan Transformasional	115
Tabel 33 <i>Case Processing Summary</i> Kepemimpinan Memberdayakan	116
Tabel 34 <i>Reliability Statistics</i> Kepemimpinan Memberdayakan	116
Tabel 35 <i>Case Processing Summary</i> Produktivitas Kerja Guru	116
Tabel 36 <i>Reliability Statistics</i> Produktivitas Kerja Guru	117
Tabel 37 <i>Computation of Degrees of Freedom</i>	123
Tabel 38 CMIN	124
Tabel 39 <i>Baseline Comparisons</i>	124
Tabel 40 Root Mean Squares Error of Approximation (RMSEA)	125
Tabel 41 <i>Goodness of Fit Index</i>	125
Tabel 42 <i>Regression Weights</i>	127
Tabel 43 <i>Standardized Regression Weights</i>	128
Tabel 44 <i>Standardized Direct Effects</i>	131
Tabel 45 <i>Indirect Effects</i>	131
Tabel 46 <i>Standardized Indirect Effects</i>	132
Tabel 47 Total Effects	132
Tabel 48 <i>Standardized Total Effects</i>	133
Tabel 49 <i>Squared Multiple Correlation</i>	133
Tabel 50 <i>Standardized Direct Effect</i> Kepemimpinan Melayani ke Produktivitas Kerja Guru	136
Tabel 51 <i>Standardized Direct Effect</i> Kepemimpinan Transformasional ke Produktivitas Kerja Guru	136
Tabel 52 <i>Standardized Direct Effect</i> Kepemimpinan Memberdayakan ke Produktivitas Kerja Guru	137
Tabel 53 <i>Standardized Direct Effect</i> Penanganan Konflik ke Produktivitas Kerja Guru	138
Tabel 54 <i>Standardized Direct Effect</i> Kepemimpinan Melayani ke Penanganan Konflik	138
Tabel 55 <i>Standardized Direct Effect</i> Kepemimpinan Transformasional ke Penangana Konflik	139

Tabel 56 <i>Standardized Direct Effect</i> Kepemimpinan Memberdayakan ke Penanganan Konflik	139
Tabel 57 <i>Standardized Direct Effect</i> dan <i>Indirect Effect</i>	140
Tabel 58 <i>Standardized Direct Effect</i> dan <i>Indirect Effect</i>	141
Tabel 59 <i>Standardized Direct Effect</i> dan <i>Indirect Effect</i>	141
Tabel 60 <i>Squared Multiple Correlation</i>	142
Tabel 61 <i>Squared Multiple Correlation</i>	143

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Skor PISA 2012 sd 2018.....	9
Gambar 2	Capaian Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2017 sd 2019.....	11
Gambar 3	Bagan Pohon Ilmu Pendidikan	26
Gambar 4	Siklus Kristalisasi Nilai Pendidikan	28
Gambar 5	Lima Mode Penanganan Konflik.....	51
Gambar 6	Model dua dimensi gaya penanganan konflik	52
Gambar 7	Kerangka Berpikir.....	82
Gambar 8	<i>Structural Measurement Model</i>	121
Gambar 9	Struktur Model Pengaruh Langsung	130
Gambar 10	<i>Squared Multiple Correlation Model 1</i>	134
Gambar 11	<i>Squared Multiple Correlation Model 2</i>	135
Gambar 12	Peran Variabel Mediasi.....	145

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Izin Penelitian	241
Lampiran 2	Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	242
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian	243
Lampiran 4	Perhitungan Data Demografi Penelitian (Kuesioner) Berdasarkan Jenis Golongan IV.....	249
Lampiran 5	Perhitungan Data Demografi Penelitian (Kuesioner) Berdasarkan Jenis Golongan III.....	255
Lampiran 6	Tabel <i>Pearson Correlation</i> (PC) Variabel Kepemimpinan Melayani.....	302
Lampiran 7	Tabel <i>Pearson Correlation</i> (PC) Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	305
Lampiran 8	Tabel <i>Pearson Correlation</i> (PC) Variabel Kepemimpinan Memberdayakan.....	307
Lampiran 9	Tabel <i>Pearson Correlation</i> (PC) Variabel Produktivitas Kerja Guru.....	309
Lampiran 10	Tabel <i>Pearson Correlation</i> Variabel Penanganan Konflik....	311
Lampiran 11	Tabel <i>Mahalanobis d-squared Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)</i>	312
Lampiran 12	Tabel <i>Regression Weights: (Group number 1 - Default model KMb)</i>	315
Lampiran 13	Tabel <i>Chi-Square</i>	317
Lampiran 14	Skor Rata-rata Variabel Penelitian.....	320
Lampiran 15	<i>Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)</i>	323

BAB I

PENDAHULUAN

Peserta didik yang berprestasi dalam menempuh pendidikannya dihasilkan oleh kinerja produktif guru yang optimal. Pengaruh utama diduga dari kontribusi variabel kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformational, kepemimpinan memberdayakan, dan penanganan konflik. Adapun struktur dari laporan berkelindannya antarvariabel dideskripsikan melalui bab satu pendahuluan yang diawali A. Latar Belakang Masalah, B. Identifikasi Masalah, C. Pembatasan Masalah, D. Rumusan Masalah, E. Tujuan Penelitian, dan F. Manfaat Penelitian.

A. Latar Belakang Masalah

Bangsa-bangsa di dunia akan memiliki kemajuan, kesejahteraan, dan kejayaan dapat diwujudkan melalui pendidikan. Hal tersebut terjadi dikarenakan pendidikan bisa mengangkat kualitas manusia, dan membuat pribadi yang independen, dan bisa memberi sumbangsih yang baik kepada bangsa dan negara.

Bidang pendidikan merupakan investasi yang sangat penting terutama di tengah era global, dengan alasan bahwa sektor pendidikan memegang peran kunci dalam membentuk sumber daya manusia yang baik yang ditandai oleh kompetensi untuk mampu bersaing di era global. Menyikapi tantangan global, diperlukan pendidikan yang berorientasi pada kebutuhan yang relevan secara global (*global relevant need*), dan sumber daya yang handal (Hanushek, 1996; Nica, 2012; Psacharopoulos, 1994). Dengan demikian, pendidikan berada pada posisi sentral yang dapat mengubah, dan memberikan kontribusi pada semua peradaban manusia.

Posisi sentral dalam mengubah dan memberikan kontribusi pada peradaban kehidupan manusia salah satunya adalah guru. Guru sebagai sumber daya manusia dalam proses sentral pendidikan merupakan faktor penentu keberhasilan

pendidikan, seyogyanya seorang guru memiliki kemampuan untuk mentransformasikan pengetahuan, dan teknologi yang diperlukan.

Guru dapat menciptakan suasana nyaman kepada siswa untuk membangun efikasi diri terhadap kesanggupan, independen, dan keunggulan yang dimiliki. Hal ini karena guru sebagai sentral dari sistem pendidikan. adanya interaksi guru dan siswa yang tercipta dalam pembelajaran merupakan inti dari pendidikan yang didambakan terjadi interaksi yang komunikatif yang terjalin dengan sangat baik, menciptakan rasa nyaman di antara guru dan siswa (Cornelius-White & Harbaugh, 2009; Hennessy *et al.*, 2005).

Komunikasi yang bermasalah antara siswa dan guru menciptakan kondisi siswa tidak lagi tertarik untuk datang ke kelas, dan selalu memiliki banyak alasan untuk menghindari kelas (Fuadi, 2014; Goldhaber *et al.*, 2020; Khan & Abdullah, 2019; Sudana, 2011). Hal tersebut mengindikasikan bahwa guru harus memiliki kompetensi yang layak untuk berada di hadapan siswa. Sebagaimana tertuang dalam dalam UU No. 20/2003 (2003:3), bahwa guru adalah anggota masyarakat yang memenuhi syarat sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, dan fasilitator yang berkemampuan sebagai sumber daya manusia yang handal untuk memperluas dan meningkatkan potensi diri atas perubahan-perubahan menjadi kunci kesuksesan siswa.

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, kunci untuk mencapai sasaran pendidikan nasional diemban oleh guru. Pendidik berperan sebagai orang yang mendidik, yang merupakan orang memberikan ilmu dan pengetahuan baru bagi orang lain secara konsisten serta berkesinambungan yang menerjunkankan diri langsung dalam kegiatan proses belajar dan mengajar dan seluruh proses orang yang mendidik, yang merupakan orang memberikan ilmu dan pengetahuan baru bagi orang lain secara konsisten serta berkesinambungan di sekolah. Pendidik yang berperan sebagai orang yang mendidik, yang merupakan orang memberikan ilmu dan pengetahuan baru bagi orang lain secara konsisten serta berkesinambungan tidak jarang berhadapan dengan sejumlah persoalan-persoalan; di antaranya permasalahan dalam lembaga sekolah. Kehadiran permasalahan dalam satu lembaga sekolah tidak bisa dihindarkan, tetapi bisa diminimalisir. Permasalahan dalam lembaga sekolah bisa terjadi antara satu orang dan satu

orang, baik satu orang pimpinan maupun satu orang anggota lembaga sekolah, permasalahan satu orang dengan atau permasalahan antara tertentu dan lain. Permasalahan yang terjadi bisa berupa permasalahan kepala sekolah dan Pendidik, Pendidik dan Pendidik, Pendidik dan siswa, Pendidik dan wali siswa, serta kepala sekolah dan wali siswa.

Konflik terjadi di berbagai tingkatan dalam diri individu, antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok. Konflik juga memiliki sifat yang meliputi: (1) Konflik terjadi ketika individu tidak dapat memilih di antara tindakan alternatif yang tersedia. (2) Konflik antara dua individu menyiratkan bahwa mereka memiliki persepsi, nilai, dan sasaran yang saling bertentangan. (3) Konflik merupakan proses yang dinamis karena menunjukkan rangkaian peristiwa. (Setiap konflik terdiri atas serangkaian episode konflik yang saling terkait.

Selain itu, konflik juga memiliki sumber yang meliputi: (1) Persaingan untuk sumber daya yang terbatas. (2) Kerja gaman sasaran (3) Saling ketergantungan tugas. (4) Perbedaan nilai dan persepsi. (4) Ambiguitas organisasi sekolah. (5) Pengantar perubahan.(6) Sifat komunikasi. (7) Kepribadian individu (Madalina, 2016; Thakore, 2013a).

Kesimpulan sementara konflik berdampak positif dan negatif terhadap individu, kelompok dan organisasi sekolah. Sebagai akibat dari konflik antar kelompok terjadi perubahan-perubahan tertentu di dalam kelompok dan antar kelompok. Perubahan dalam grup meliputi: (1) Kekompakan kelompok meningkat.

(2) Kelompok menjadi lebih berorientasi pada tugas. (3) Kepemimpinan menjadi direktif (otoriter). (4) Struktur organisasi sekolah menjadi kaku. (5) Kesatuan kelompok ditekankan.

Perubahan antar Kelompok karena konflik berkepanjangan meliputi: (1) Kelompok menjadi antagonis satu sama lain. (2) Persepsi terdistorsi. (3) Komunikasi tidak ada lagi. (4) Kelompok menerapkan standar ganda (Madalina, 2016; Thakore, 2013a).

Berikut lima gaya untuk menangani konflik (Hoy & Miskel, 1987b; Kilmann & Thomas, 1977): (1) *Avoiding style*; pemimpin meredam konflik dengan

mengabaikan konflik atas pertimbangan dengan menunda penyelesaian masalah dapat menghindari konfrontasi merupakan gaya yang mengabaikan.

Seringkali pemimpin akan beralih penyelesaian konflik dengan aturan birokrasi. *Avoiding style* bersikap tidak tegas dan tidak kooperatif. (2) *Compromising style*; pemimpin menjaga proporsional antara kebutuhan lembaga sekolah, dan kebutuhan individu. Pokok gaya ini adalah pada rundingan, mendapatkan jalan tengah, *trade-off*, dan mencari penyelesaian masalah yang dapat menguntungkan semua pihak. (3) *Competing style*; pemimpin bersikap tegas, dan tidak kooperatif. Konflik diselesaikan dengan cara kompetisi untuk mencapai sasaran. (4) *Accommodating style*; pemimpin mengakomodasi tuntutan bawahan, dengan menggunakan pendekatan tunduk dan patuh pada tuntutan bawahan. (5) *Collaborating style*; pemimpin bersikap tegas dan kooperatif. Kasus dan pertentangan dilihat sebagai tantangan. Ketidaksamaan pendapat, ide dan informasi disampaikan dihadapi bersama untuk menemukan solusi integratif, solusi di mana semua pihak tidak dirugikan.

Selain lima dimensi penyelesaian pertentangan, pertentangan juga bisa diselesaikan melalui pendekatan gaya kepemimpinan. Penyelesaian pertentangan dari peran pemimpin, pertentangan yang dimanage dan dikontrol dengan baik bisa berakhir pada keuntungan lembaga sekolah sebagai suatu kesatuan (Prestiadi & Adha, 2020). Pada sisi lain, pertentangan yang tidak diselesaikan dengan baik serta membesar secara terbuka bisa membebani kepentingan lembaga sekolah. Dengan demikian, administrator atau pimpinan dalam lembaga sekolah harus sanggup memanager pertentangan yang ada dalam lembaga sekolah dengan baik agar sasaran lembaga sekolah bisa tercapai tanpa halangan yang membuat terjadinya pertentangan. Salah satu hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau administrator adalah cara mengelola suatu pertentangan (Chandolia & Anastasiou, 2020; Pontoh *et al.*, 2019).

Pertentangan dalam alam pendidikan sudah berulang kedatangan dan berakibat besar untuk organisasi pendidikan itu sendiri, dan para anggota organisasi sekolah atau staf di organisasi tersebut. Pertentangan yang terjadi dalam sebuah organisasi sekolah bisa menghalangi dalam memperoleh sasaran yang didambakan, dengan

demikian, pertentangan perlu ditangani dengan baik agar akibatnya dapat dihilangkan (Uzun & Ayik, 2017).

Sejumlah kajian penelitian yang menyelidiki bagaimana pemimpin menanggapi konflik dan apa gaya manajemen konflik yang paling sering (Abiodun, 2014; Alabu et al., 2020; C. N. Alimba, 2017a). Namun, penelitian yang tersedia untuk menentukan preferensi publik terhadap pilihan model penanganan konflik belum ada di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menghasilkan gaya penanganan konflik yang lazim terjadi di dunia pendidikan secara efektif terutama pada tingkat sekolah menengah atas. Merujuk kepada pemaparan kajian penanganan konflik dan gaya kepemimpinan (Agustina & Febrian, 2021; Aij & Rapsaniotis, 2017; Akdere & Egan, 2020; Dutta & Khatri, 2017), peneliti mengajukan teknik penyelesaian masalah menggunakan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menjadi pilihan karena kepemimpinan yang memiliki dimensi umumnya beririsan pada penerapannya yang merupakan pengintegrasian dari beberapa gaya kepemimpinan yang digunakan untuk menyelesaikan suatu permasalahan atau untuk meningkatkan kerja organisasi sekolah. Gaya kepemimpinan tersebut terdiri atas kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan.

Kepemimpinan melayani bukan sekadar filosofi utopis yang tidak berguna dalam organisasi sekolah saat ini, melainkan bisa menjadi gaya kepemimpinan yang sangat efektif yang dapat dipahami dan diterapkan dari perspektif holistik, filosofis, nyata, dan terbaru secara kuantitatif. Kepemimpinan melayani juga untuk menunjukkan penerapannya yang luas selama ribuan tahun (Dutta & Khatri, 2017). Para peneliti menanyakan mengapa kepemimpinan melayani bekerja dan bagaimana kepemimpinan melayani dapat diukur untuk efektivitas organisasi sekolahnya (G. P. Burns, 1978; Gandolfi & Stone, 2018; Sendjaya & Sarros, 2002). Ini menjadi bukti bahwa gaya kepemimpinan melayani layak dan berpotensi diaplikasikan di wilayah Provinsi Lampung.

Gaya kepemimpinan yang dielaborasi menjadi model selain kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan transformational (Bass, 1988). Bass mengembangkan kepemimpinan transformasional dengan empat dimensinya meliputi *charismatic*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan

individualized consideration. Dimensi *inspirational motivation* ditergrasikan karena pada dimensi ini mampu memunculkan dan menawarkan pemahaman yang lebih baik tentang kepemimpinan baru di abad ke-21 (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional digambarkan "hubungan para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan ke tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi".

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses mengalihkan dan mentransformasi seseorang. Hal ini berhubungan dengan nilai-nilai, etika, standar, dan sasaran strategis dan sasaran. Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan menilai maksud pengikut, memenuhi keperluan, persyaratan, dan menganggap pengikut sebagai manusia seutuhnya (Sergiovanni, 1990).

Kepemimpinan memberdayakan merupakan gaya kepemimpinan yang ketiga yang diintegrasikan pada penelitian ini, hal ini dikarenakan kepemimpinan memberdayakan dianggap sebagai proses memelestikan potensi guru, meningkatkan motivasi mereka, memungkinkan mereka untuk lebih adaptif dan menerima lingkungan mereka, dan meminimalkan rintangan birokrasi yang memperlambat respon (Forrester, 2000; Spreitzer, 2007). Untuk meningkatkan kreativitas perlu adanya kepemimpinan memberdayakan (Kurnia, 2017; Zhang & Zhou, 2014). Selanjutnya, kepemimpinan memberdayakan memiliki dimensi yang terdiri atas *leading by example*: dimensi ini merujuk pada perilaku pemimpin yang mengindikasikan loyalitas dalam bekerja baik individu maupun di dalam tim; *Coaching*: dimensi ini berfokus pada cara seorang pemimpin membantu dan mendidik anggota timnya hingga akhirnya mandiri, *participative decision making*: dimensi ini menunjuk pada seorang pemimpin menyertakan berita dari anggotanya dalam menentukan keputusan; *Showing concern*: dimensi ini mengindikasikan pandangan umum seorang pemimpin untuk kesejahteraan anggota timnya; *Informing*: dimensi yang terakhir merujuk pada distribusi berita untuk semua guru yang dilakukan oleh pemimpin. Misalnya, visi, misi, program kerja, atau berita penting lainnya.

Lanskap psikologi, Spreitzer (1995) menyatakan ada empat unsur yang diartikan pemberdayaan, yaitu makna: Nilai dari sasaran kerja, biasanya dikaitkan dengan cita-cita atau standar individu; Kompetensi atau efikasi diri (*self-efficacy*);

Keyakinan individu pada kapabilitasnya untuk mengerjakan aktivitas dengan kecakapan yang dipunyai; Determinasi diri: Individu mempunyai alternatif dalam menginisiasi dan mengelola tindak tanduk yang ingin dilakukan; Dampak: Level akibar yang bisa disumbangkan seseorang untuk mendapat hasil yang strategis, administratif, atau operasional di dalam pekerjaan.

Pengelaborasi ketiga gaya kepemimpinan yang terdiri atas kepemimpinan melayani (Melchar & Bosco, 2010), kepemimpinan transformational (Andriani *et al.*, 2018), dan kepemimpinan memberdayakan (Vecchio *et al.*, 2010) dimaksudkan untuk menangani konflik-konflik yang terjadi agar Produktivitas Kerja Guru sebagai profesi terjaga marwahnya menjadi yang terbaik, sehingga produktivitas guru dalam bekerja merupakan faktor yang penting di antara faktor-faktor yang lain dari sebuah organisasi sekolah pendidikan. Produktivitas guru berangkat dari merencanakan, melaksanakan dan memantau setiap kegiatan untuk tercapainya sasaran sekolah. produktivitas kerja guru memastikan hasil guru (Mesiono, 2019), mengacu pada sikap mental yang membuat prestasi siswa meningkat. Guru didambakan bisa mempertahankan produktivitas kerja yang tinggi karena berdampak pada kualitas siswa serta masyarakat demokratis (Camacho & Parham, 2019).

Penelitian produktivitas kerja guru masih terbatas (Khan & Abdullah, 2019). Produktivitas Kerja Guru tersambung dengan kepemimpinan kepala sekolah terutama kepemimpinan melayani dimana kepemimpinan melayani menunjukkan kepercayaan, Kerja jinan kerja, dan perilaku kerja yang inovatif. Analisis mediator mengindikasikan bahwa *job crafting* menjadi intervening korelasi antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku kerja yang inovatif. Meskipun produktivitas kerja guru diakibatkan oleh berbagai unsur antara lain kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas, pelatihan guru, dan kondisi guru (Kagwiria & Amukowa, 2013; Rahman, 2015).

Berdasarkan sejumlah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa produktivitas memiliki peran terhadap peningkatan produktivitas kerja kerja guru. Produktivitas kerja guru menentukan hasil guru yang meliputi tingkat pemenuhan adminstrasi pembelajaran, keterampilan mengajar dan mendidik, yang berbanding lurus dengan kuantitas dan kualitas aktivitas siswa yang berujung kepada

meningkatkan prestasi siswa baik akademik dan nonakademik berdasarkan sikap mental untuk membuat hidup lebih baik. Guru didambakan bisa menjaga produktivitas kerja yang tinggi karena berpengaruh pada kualitas guru serta masyarakat demokratis (Camacho & Parham, 2019; Hidayat *et al.*, 2020; Khan & Abdullah, 2019).

Pengintegrasian ketiga gaya kepemimpinan dimaksudkan untuk menangani konflik yang ditujukan agar produktivitas guru optimal karena masih rendahnya capaian produk pendidikan. Berdasarkan hasil survei *Programme for International Student Assessment* (PISA), skor PISA Indonesia di tahun 2018 mengindikasikan bahwa hasil skor PISA turun, skor matematika 379, skor membaca 371 dan skor sains 396, ini jauh mengalami kemunduran dibanding di tahun 2015 yaitu matematika skor 386, membaca 397 dan sains 403. Ditilik dari segi urutan dari negara peserta, untuk membaca Indonesia di urutan 73 dari total negara 79 (6 dari bawah). Untuk matematika, Indonesia urutan 73 dari total negara 79 (7 dari bawah), sedangkan untuk sains Indonesia urutan 71 dari total negara 79 (9 dari bawah). Sasaran pokok PISA adalah menghitung ketrampilan anak berusia 15 tahun dalam keabilitas matematika, sains dan membaca dalam menguasai masalah dunia nyata (Tohir, 2019).

PISA membuat literasi sebagai pondasi bagi mata pelajaran Matematika, Sain, dan Membaca, tidak hanya menyampaikan teori, namun lebih kepada praktiknya, ketrampilan berpikir siswa untuk menunjukkan gambaran seberapa baik siswa itu memahami antara teori dengan dunia nyata. Berikut skor PISA dari 2012 sd 2018.



Gambar 1 Skor PISA 2012 sd 2018

Gambar 1 menunjukkan fluktuasi prestasi tiga mata pelajaran (Matematika, Membaca, dan Sains) anak-anak Indonesia yang dikeluarkan oleh PISA. Gambar 1 grafik fluktuasi prestasi siswa Indonesia mengindikasikan bahwa guru Indonesia harus mampu meningkatkan produktivitasnya untuk mensejajarkan dengan negara-negara peserta PISA (Hidayah *et al.*, 2021). fungsi pendidik adalah sebagai pengelola sekolah lingkungan belajar dan sekaligus sebagai fasilitator belajar (Karachristos *et al.*, 2020; Pitkänen *et al.*, 2020). Fungsi pokok mencakup fungsi-fungsi yang lebih khusus, berkenaan dengan fungsi sebagai perencana, pendidik berkewajiban membuat tujuan-tujuan pendidik menjadi rencana-rencana yang operasional.

Produktivitas kerja guru merupakan potensi yang dihasilkan oleh guru yang dipakai secara optimal, untuk mencapai keluaran (output) yang lebih kreatif, generatif, dan membuat keuntungan atau kebermanfaatan produktivitas kerja guru sebagai ciri khas dalam tugas utama, dan fungsi guru dalam mendukung dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah, terutama pada proses pembelajaran. Kualitas guru sangat bergantung pada beberapa faktor dan salah satunya yang terpenting adalah perilaku kerja guru yang dikaitkan dengan produktivitas kerjanya (Hanushek & Ettema, 2017).

Faktor kunci sukses dalam mencapai sasaran organisasi sekolah adalah produktivitas kerja. Secara teoretis, konsep produktivitas kerja (*Gomez-Mejia et al.*, 2012) dapat dicapai manakala telah disediakan fasilitas yang memadai dan kurikulum yang sempurna oleh pemerintah atau organisasi sekolah guru tetapi perilaku guru dapat menurunkan kualitas guru (Etomes & Molua, 2019). Oleh karena itu, tema sumber daya manusia sangat penting dalam proses peningkatan produktivitas kerja guru (Harris & Sass, 2014), dan perlu diteliti dan dikembangkan untuk meningkatkan kualitas guru (Hidayat *et al.*, 2020; Sass *et al.*, 2014).

Tiga faktor yang menjadi penyebab rendahnya mutu guru yaitu kesalahan metode, rekrutmen guru, kurangnya kualitas pendidikan dan pelatihan, dan ketiadaan jaminan karier (Béteille & Loeb, 2012; Ingersoll, 1999). Produktivitas guru sangat dipengaruhi oleh kondisi dan status guru. Pengaruh status guru seperti PNS/PPP3/GTT, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, golongan kepangkatan dan guru yang sudah/belum bersertifikat pendidik. Berkenaan kondisi dan status guru, kepala sekolah tidak bisa menuntut tanggung jawab yang sama antara guru, semakin banyak kesenjangan standar pelayanan minimal pendidikan yang harus ditutup karena tenaga honorer lebih longgar keterikatannya terhadap organisasi sekolah (Syafingi, 2017). Pernyataan ini merupakan salah satu pengaruh perbedaan status guru yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru.

Data guru SMA/MA di wilayah Provinsi Lampung yang menggambarkan celah pemenuhan standar pelayanan minimum, terdapat 25,823 guru honor tingkat SMA se-Provinsi Lampung.

Berdasarkan data dashboard GTK, Data Guru Tingkat SMA se-Provinsi Lampung terdapat guru sebanyak, PNS= 51,061, GTY/PTY= 13,198, APBD Kab/Kota= 109, GTT/PTT Kab/Kota= 1,386, Guru Bantu Pusat= 16, guru hinor sekolah = 25,823, lainnya= 4,823, dengan total guru sebanyak 96,423 (Dashboard GTK, 2021)

Produktivitas kerja guru pada sekolah menengah masih rendah dibuktikan dengan hasil penilaian global (PISA, TIMSS, dan sejenisnya) yang masih rendah (Syafingi, 2017).

Rendahnya penilaian hasil tersebut karena adanya ketidaksesuaian antara lain, butir soal penilaian global tidak sejalan dengan butir soal yang guru buat untuk mengukur tingkat keberhasilan pembelajaran. Sedangkan belum sesuainya butir soal pertanyaan global diakibatkan dari penggunaan metode dan model pembelajaran yang tidak mengacu pada soal-soal penilaian global tersebut. Metode dan model yang digunakan yang menopang pertanyaan pertanyaan penilaian global berasal dari penggunaan metode/model seperti *Problem Based Learning* (PBL), *Project Based Learning* (PJBL), *inquiry*, and *discovery learning*. Metode/model tersebut juga mengembangkan ketrampilan abad 21 untuk berpikir kritis, kreatif, kolaboratif dan komunikatif.



Gambar 2 Capaian Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2017 sd 2019

Berdasarkan data capaian ujian nasional tersebut di atas, mutu guru yang dilihat dari lulusan masih perlu ditingkatkan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia pengelola dan pelaksana. Lulusan yang bermutu ditunjukkan oleh kemandirian dan kontribusi. Kualitas siswa adalah keluaran dari pola persekolahan yang baik (Sutikno, 2012). Kepala sekolah adalah pokok utama yang mengelola masukan (input), proses, dan keluaran (output) dengan merujuk pada Standar Nasional Pendidikan (Indonesia, 2005). Kebijakan prioritas Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan adalah pengembangan kecakapan kepala sekolah yang sanggup berpikir jauh ke depan melalui

pendampingan, penguatan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolahnya dengan penerapan kepemimpinan melayani, transformasional dan memberdayakan sehingga kepala sekolah mampu menagani konflik-konflik di sekolah. Sararan pokoknya adalah membentuk manajemen dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi yang ditandai oleh meningkatnya produktivitas kerja guru (Taufikurrahman, 2021).

Produktivitas kerja guru diakibatkan oleh banyak unsur, seperti minimnya fasilitas, sumber daya manusia dari segi kuantitas, dan hubungan antar orang. Hubungan antar orang yang tidak harmonis berpotensi menimbulkan terjadinya konflik (Agustina & Febrian, 2021; Alimba, 2017a). Konflik merupakan bagian dari fitrah manusia, kinerja organisasi sekolah dapat dipengaruhi konflik. Setiap komunitas sekolah memiliki potensi konflik. Sumber konflik dapat disebabkan karena siswa mungkin salah paham satu sama lain, guru mungkin tidak setuju pada alokasi sumber daya, atau orang tua mungkin berbeda pendapat tentang bagaimana sekolah seharusnya sehingga emosi dapat memuncak pada berbagai masalah. Potensi konflik ada karena orang memiliki kebutuhan, pandangan, kepentingan, dan nilai yang berbeda (Barki & Hartwick, 2004; Cothran & Ennis, 1997; Jabborova & Umarova, 2020; Lapidus, 2019).

Konflik mengakibatkan orang pada kondisi stres, misalnya ketika seseorang harus memilih antara alternatif yang tidak sesuai atau kontradiktif. Keadaan emosi negatif yang disebabkan oleh ketidakmampuan untuk memilih antara dua sasaran atau lebih (Crossman, 2011; Eunson, 2012). Namun demikian, konflik bisa bermanfaat bagi organisasi sekolah atau sekolah, dan individu selama konflik dapat dikelola dengan baik. Konflik mampu meningkatkan inovasi, produktivitas organisasi sekolah, kinerja organisasi sekolah dan membangun semangat kerja tim serta kerja sama di antara guru. Organisasi sekolah dan keterampilan manajemen konflik dapat dipelajari. Ketika konflik dikelola dengan baik dalam organisasi sekolah, akan mengarah pada pencapaian sasaran dan sasaran organisasi sekolah. Bahkan konflik yang paling ekstrem pun dapat diselesaikan melalui ikatan, dialog, dan negosiasi (Kin & Kareem, 2019). Oleh sebab itu, diperlukan kepemimpinan yang tepat agar tidak terganggunya proses pembelajaran di sekolah. Untuk dapat

motivasi staf dan kinerja guru, pemimpin harus memahami interaksi dinamis di masing-masing kelompok.

Buruknya kualitas pendidikan dipengaruhi oleh lemahnya pendidikan dalam menyediakan keabilitas akademis tetapi juga diakibatkan oleh rendahnya produktivitas kerja guru. Rendahnya produktivitas guru disebabkan konflik-konflik terjadi pada organisasi sekolah atau sekolah ketika kebutuhan dan keinginan dua individu atau kelompok bertentangan, disadari atau tidak. Banyak konflik terjadi ketika pihak-pihak tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan. Sumber Penyebab Konflik terjadi dari komunikasi yang buruk, ketidakpuasan yang disebabkan oleh sistem manajemen, keinginan untuk memperoleh kekuasaan, gaya kepemimpinan yang tidak efektif, pengaruh negatif dan signifikan stres kerja. Sumber penyebab konflik yang tidak terselesaikan dapat menurunkan produktivitas kerja (Hoy & Sweetland, 2000; Kilmann & Thomas, 1977; Sackney *et al.*, 1998; Sweetland & Hoy, 2000).

Para pemimpin harus tahu bagaimana menangani konflik yang berpotensi timbul dalam diri individu, yang berusaha untuk menyelaraskan kepentingan mereka dengan nilai-nilai atau norma, serta di dalam dan di antara kelompok. Anggota kelompok mungkin berbeda sehubungan dengan nilai dan minat mereka, dan mungkin menggunakan kekuatan diferensial mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan (DiTomaso & Hooijberg, 1996; Prilleltensky, 2000). Demikian pula dengan kelompok, mereka mungkin tidak setuju tentang nilai-nilai yang ada dan memiliki kepentingan yang saling bertentangan. Para pemimpin harus menyadari potensi konflik yang mungkin terjadi dan harus menyelesaikannya.

Selalu ada beberapa hal yang bisa tidak menyenangkan semua orang. Konflik terjadi ketika kebutuhan dan keinginan dua individu atau lebih bertentangan secara sadar atau tidak sadar. Dengan kata lain, konflik terjadi ketika pihak-pihak tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan. Karena orang biasanya memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda, kurangnya konflik dapat menunjukkan kurangnya interaksi yang berarti. Mengapa konflik dan manajemen konflik harus menjadi perhatian organisasi sekolah? Untuk menjawab pertanyaan ini secara langsung, perlu dipertimbangkan bahwa manusia adalah bagian paling berpengaruh dari setiap organisasi sekolah. Jadi, mereka membawa konflik ke

organisasi sekolah ketika berbaaur dalam suatu organisasi sekolah. Penanganan konflik yang efektif tergantung pada keterampilan kepala sekolah untuk menanganinya (Sexton & Bowerman, 1979).

Kunci sukses capaian sasaran atau visi organisasi sekolah bergantung pada pemimpin yang terampil dan kondisi sumber daya manusia. Banyak faktor yang berperan dalam menyelesaikan konflik namun berdasarkan hasil penelitian faktor yang paling berperan dalam menyelesaikan konflik adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin bertanggung jawab atas hal-hal seperti rasa kualitas dalam institusi. Apakah institusi tersebut membuka diri atau tidak untuk berubah?. Oleh karena itu pemimpin memiliki peran dalam penanganan konflik yang terjadi di organisasi sekolah /sekolah. Ada banyak gaya kepemimpinan namun berdasarkan kajian literatur dari sekian banyak gaya kepemimpinan yang berpengaruh dalam penyelesaian konflik-konflik yang terjadi di organisasi sekolah atau sekolah adalah kepemimpinan melayani, (Dutta & Khatri, 2017). kepemimpinan transformational (Green *et al.*, 2013), dan kepemimpinan memberdayakan (Webber *et al.*, 2020).

Sebagaimana peneliti uraikan bahwa banyak faktor yang memengaruhi jalannya tugas dan fungsi kepala sekolah, penelitian tentang “Kepemimpinan Melayani, Mentransformasi dan Memberdayakan dalam Penanganan Konflik untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru” belum banyak yang meneliti. Oleh karena itu riset ini menjadi penting dalam bingkai manajemen pendidikan di Provinsi Lampung. karena pengelolaan dan kepemimpinan berperan untuk melaksanakan, membimbing, mengarahkan, dan mengayomi praktik pendidikan yang maksimal agar siswa terjamin haknya dan melahirkan sumberdaya manusia yang kualitas.

B. Identifikasi Masalah

Banyak riset dalam bidang praktik kepemimpinan pendidikan yang meneliti banyak gaya kepemimpinan yang menyertakan bermacam-macam variabel dan indikator sebagai entitasnya. Namum, riset bidang pratik kepemimpinan pendidikan yang mengali variabel produktivitas kerja guru akibat praktik kepemimpinan melayani, kepemimpinan tranformasional, kepemimpinan memberdayakan dan penanganan konflik belum dieksplorasi dan diterapkan

dengan baik. Oleh karena itu, peneliti telah mengidentifikasi beberapa kesenjangan dari penelitian sebelumnya sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Melayani

Meskipun kepemimpinan melayani tren berkembang dalam praktik organisasi sekolah swasta dan nirlaba, namun masih ada kekurangan penelitian di bidang ini (Farling *et al.*, 1999) yang mencakup motivasi mendasar untuk kepemimpinan haruslah keinginan untuk melayani (Daft, 2014; Greenleaf, 1998; Rinehart *et al.*, 1998; Russell, 2001; Russell & Stone, 2002; Sendjaya & Sarros, 2002) yang mempengaruhi penanganan konflik dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. Banyak penulis menyajikan contoh naratif tentang bagaimana kepemimpinan melayani digunakan dalam organisasi sekolah dari banyak literatur kepemimpinan melayani (Bass, 2000; Pawar *et al.*, 2020). Peneliti menunjukkan celah riset yang tampak pada riset terdahulu tentang kepemimpinan melayani pada latar Provinsi Lampung, sehingga masih memerlukan riset yang ekstensif, dan teori yang belum teruji akan berperan di masa depan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Peneliti mengidentifikasi kesenjangan yang terlihat pada penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan transformasional. Penerapan kepemimpinan transformational di sekolah yang mempengaruhi secara spesifik terhadap aturan, tanggung jawab kepala sekolah terhadap fungsinya dalam kualitas staf, penilaian kepala sekolah berdasarkan beberapa kesulitan yang meliputi kualitas sekolah, sekolah di pinggiran kota atau di pedesaan, dan faktor eksternal yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja guru tidak pada tingkat yang tepat (Karabina, 2016). Masih ditemukan gap pada penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan transformational di bidang pendidikan berkenaan dengan penanganan konflik. Maka gaya kepemimpinan transformational masih perlu di eksplorasi lebih lanjut berkaitan dengan penanganan konflik dan produktivitas kerja guru.

3. Kepemimpinan Memberdayakan

Kepemimpinan memberdayakan (Carmeli *et al.*, 2011), peneliti mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang terlihat pada penelitian (Kurnia, 2017; Zhang & Zhou, 2014), untuk meningkatkan kreativitas perlu adanya kepemimpinan memberdayakan, sehingga diperlukan untuk mengintegrasikan

dimensi penting lain dari kepemimpinan, seperti kepemimpinan pemberdayaan dalam penjelasan proses *top management team* (TMT), untuk lebih cenderung menunjukkan kepemimpinan yang memberdayakan. Peneliti mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang terlihat pada penelitian sebelumnya tentang variabel kepemimpinan memberdayakan (Bogler & Nir, 2012). Begitu juga ditemukan kesenjangan pada penelitian (Fachrunnisa et al., 2019), sehingga mempertimbangkan penelitian antara kepemimpinan pemberdayaan dan pemberdayaan motivasi dan kenyamanan guru bekerja berpengaruh pada produktivitas kerja guru.

Ada banyak pendekatan kepemimpinan yang potensial, namun kepemimpinan pemberdayaan merupakan satu pendekatan yang menekankan perilaku pemimpin yang dapat mendukung pengembang dalam mengatasi tuntutan serta meningkatkan rasa kontrol mereka (Spreitzer *et al.*, 1999). Pemberdayaan kepemimpinan didefinisikan sebagai "proses penerapan kondisi yang memungkinkan pembagian kekuasaan dengan guru dengan menggambarkan pentingnya pekerjaan guru, memberikan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar, mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan guru, dan menghilangkan hambatan untuk kinerja" (Zhang & Bartol, 2010).

Kepemimpinan memberdayakan mencakup lima perilaku pemimpin: memimpin dengan memberi contoh, pengambilan keputusan partisipatif, pembinaan, menginformasikan, dan menunjukkan perhatian (Arnold *et al.* 2000, Srivastava *et al.* 2006). Perilaku ini berfungsi untuk memotivasi guru dan memberi mereka sarana dan kebebasan untuk bertindak sendiri. Kepemimpinan memberdayakan sesuai untuk meningkatkan kinerja karena mendorong fleksibilitas yang diperlukan (misalnya, melalui pengambilan keputusan partisipatif), dukungan (misalnya, melalui pembinaan atau menunjukkan kepedulian), dan motivasi (misalnya, melalui memimpin dengan contoh). Kepemimpinan memberdayakan ditemukan untuk meningkatkan efektivitas upaya tim untuk mengembangkan solusi untuk masalah yang tidak terduga (Magni & Maruping, 2013) dan secara signifikan berkorelasi dengan meningkatkan pemimpin proaktivitas organisasi (Kirkman & Rosen, 1999).

4. Produktivitas Kerja Guru

Produktivitas Kerja Guru menentukan mutu pendidikan sebagai pengaruh langsung terhadap siswa dalam membekali mereka dengan keterampilan dan kompetensi (Utami & Vioreza, 2021). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa, *pertama*, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap Produktivitas Kerja Guru. Disimpulkan bahwa ketika kepuasan kerja terpenuhi, produktivitas kerja juga akan meningkat. *Kedua*, ketidakhadiran menunjukkan pengaruh langsung yang negatif terhadap produktivitas kerja. Ini menyatakan bahwa produktivitas dan kemajuan organisasi sekolah terhambat oleh ketidakhadiran guru. *Ketiga*, kepuasan kerja memberikan dampak langsung negatif terhadap ketidakhadiran. Ketiga hasil riset tersebut menjadi berantakan apabila timbul konflik. Kondisi yang kondusif perlu dijaga dan dikelola agar hasil akhir pendidikan berupa prestasi siswa tercapai (Sutikno, 2012).

5. Penanganan Konflik

Beberapa penelitian menyajikan temuan studi yang pertama tentang pengaruh pengelolaan konflik oleh kepala sekolah pada kepuasan kerja guru di Uriri Kenya. Penelitian ini bersasaran: untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk menangani konflik di sekolah dan untuk membangun hubungan antara teknik manajemen konflik kepala sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah umum (Alabu et al., 2020). Penelitian terkait ke dua tentang tingkat konflik dan Produktivitas Kerja Guru di Negeria: ditemukan bahwa tingkat konflik bervariasi dari satu sekolah menengah ke sekolah lainnya. Juga, ada hubungan yang signifikan antara tingkat konflik dan produktivitas guru dan bahwa tingkat konflik ditemukan memberikan sumbangan yang relatif berarti terhadap produktivitas kerja guru di sekolah menengah, (Alimba, 2017a).

Penelitian terkait ke tiga adalah tentang konflik di sekolah dan dampaknya terhadap pendidik di Türkiye”, ditemukan bahwa guru yang menghadapi pertentangan mengalami perasaan negatif seperti kekecewaan, ketidakpekaan, stres, kesedihan, kegelisahan dan mungkin membenci profesinya, memiliki semangat dan motivasi yang rendah, membentuk kelompok dengan orang yang berpikiran sama dan memiliki kinerja yang menurun (Göksoy & Argon, 2016).

Penelitian terkait ke empat tentang pengelolaan konflik di Ghana sebuah kasus studi peran kepemimpinan winneba senior sekolah menengah, west Africa, Ketika konflik terjadi dan salah dikelola, itu akan memberikan efek buruk pada siswa, staf pengajar dan non-pengajar, sistem dan masyarakat pada umumnya (Alimba, 2017b).

Selanjutnya penelitian, ' *Organizational Conflict and Organizational Performance. Philippines*, ditemukan konflik membangun semangat kerja sama tim dan kerja sama di antara guru suatu organisasi dan keterampilan manajemen konflik dapat dipelajari. Ketika konflik dikelola dengan baik dalam organisasi, itu akan mengarah pada pencapaian dan pencapaian sasaran dan sasaran organisasi. Konflik yang paling ekstrim sekalipun dapat diselesaikan melalui bonding, dialog dan negosiasi (Garcia, 2013). Sedangkan penelitian terkait variabel penanganan konflik yang dikaitkan dengan kepemimpinan melayani, mentransformasi dan memberdayakan di Indonesia masih sulit ditemukan, oleh karena itu, variabel penanganan konflik layak diteliti lebih lanjut dengan sasaran menjembatani defisiensi pengetahuan tentang penanganan konflik sehingga organisasi sekolah sekolah berjalan efektif.

Penanganan masalah selama ini ditangani dengan penerapan *gaya avoiding style, compromising style, competing style, accommodating style, collaborating style, coersive style, arbitration style, mediation style, dan consultion style*. Peneliti melakukan penelitian lebih luas menggunakan model pengintegrasian gaya kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformational, dan kepemimpinan memberdayakan dalam penanganan konflik untuk meningkatkan produktivitas guru (Afful-Broni, 2012; Alimba, 2017a).

Sebagaimana diuraikan beberapa kesenjangan penelitian tersebut di atas peneliti melakukan penelitian lebih ekstensif dengan mengintegrasikan kepemimpinan melayani, mentransformasi dan memberdayakan dalam penanganan konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

C. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah adalah upaya fokus penelitian suatu permasalahan agar pembahasan tepat dan akurat serta fokus pada variabel -variabel penelitian.

Variabel penanganan konflik merujuk Fisher dan Thomas-Kilmann. penanganan konflik adalah variabel *intervening*. Teori penyelesaian konflik Thomas-Kilmann: Dikembangkan oleh Kenneth W. Thomas dan Ralph H. Kilmann, teori ini mengidentifikasi lima gaya penyelesaian konflik, yaitu penyelesaian melalui kompetisi, kompromi, penyesuaian, penundaan, dan kolaborasi. Teori ini memberikan kerangka kerja untuk memahami cara individu atau kelompok berinteraksi dalam menghadapi konflik dan memilih strategi yang tepat. Penanganan konflik pada variabel penelitian ini merujuk kepada Kilmann & Thomas (1977) terdiri atas 13 (sebesala) indikator.

Variabel kepemimpinan melayani merujuk pada konsep yang dikembangkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970-an. Kepemimpinan melayani menekankan pada pelayanan pemimpin kepada orang lain sebagai tujuan utama dari kepemimpinan. Penanganan konflik pada variabel penelitian ini merujuk kepada Greenleaf (1998) yang terdiri atas 19 indikator.

Variabel kepemimpinan transformasional merujuk pada Bass & Avolio (2000) yang dikembangkan oleh Burn (1978). Teori kepemimpinan transformasional diinisiasi oleh James V. Downton pada tahun 1973. Kepemimpinan transformasional menciptakan rasa kepercayaan, kesetiaan, kekaguman dan rasa hormat di antara pengikut, dan di antara pengikut dan pemimpin, sehingga mereka bersedia menjadi sukarelawan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan visi organisasi. Transformasional variabel penelitian ini merujuk kepada Bass & Avolio (1994) terdiri atas 11 (sebelas) indikator.

Variabel kepemimpinan memberdayakan merujuk kepada James V. Downton pada tahun 1973 kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass. Teori ini menekankan pada peran pemimpin dalam memberdayakan dan memotivasi anggota tim atau bawahan. Kepemimpinam memberdayakan adalah kepemimpinan sebagai proses yang melibatkan berbagi kekuatan, dan mengalokasikan otonomi dan tanggung jawab kepada pengikut, tim, dan individu untuk meningkatkan motivasi dan mencapai kesuksesan kerja. Teori ini melibatkan pemahaman bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan proses memberdayakan bawahan atau anggota tim untuk mengambil keputusan, berkontribusi, dan mengambil tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama.

Teori ini berfokus pada memberikan kekuatan dan kontrol kepada individu atau kelompok untuk meningkatkan kemandirian dan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan mereka. Pemberdayaan kepemimpinan mengacu pada penciptaan lingkungan yang kondusif yang meningkatkan rasa self-efficacy dan kontrol di antara tenaga kerja dan menghilangkan faktor-faktor yang menegakkan perasaan tidak berdaya Arnold et al. (2000) terdiri atas 13 (tiga belas) indikator.

Produktivitas kerja guru adalah ukuran sejauh mana seorang guru dapat menghasilkan hasil atau pencapaian yang diinginkan dalam pekerjaannya. Ini melibatkan efisiensi, efektivitas, dan dampak dari upaya guru dalam memfasilitasi pembelajaran dan perkembangan siswa. Produktivitas guru adalah keinginan meningkatkan level pendidikan, adaptif atas perubahan, berkontribusi secara positif, dan mampu melaksanakan pembelajaran menarik milik Gomez-Mejia *et al.* (2012).

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian meliputi bagaimana mendeskripsikan seberapa pengaruh peran kepemimpinan melayani, mentransformasi dan memberdayakan dalam menangani masalah untuk peningkatan produktivitas kerja guru. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut penelitian ini dipandu oleh pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap produktivitas kerja guru?
2. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru?
3. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan memberdayakan terhadap produktivitas kerja guru?
4. Bagaimana pengaruh langsung penanganan konflik terhadap produktivitas kerja guru?
5. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap penanganan konflik?
6. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap penanganan konflik?

7. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan memberdayakan terhadap penanganan konflik?
8. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap produktivitas kerja guru melalui penanganan konflik?
9. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru melalui penanganan konflik?
10. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan memberdayakan terhadap produktivitas kerja guru melalui penanganan konflik?
11. Bagaimana pengaruh kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan memberdayakan secara bersama-sama terhadap penanganan konflik?
12. Bagaimana pengaruh kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan memberdayakan, penanganan konflik secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan :

1. Pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap produktivitas kerja guru.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja guru.
3. Pengaruh langsung kepemimpinan memberdayakan terhadap produktivitas kerja guru.
4. Pengaruh langsung penanganan konflik terhadap produktivitas kerja guru.
5. Pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap penanganan konflik.
6. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap penanganan konflik.
7. Pengaruh langsung kepemimpinan memberdayakan terhadap penanganan konflik.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap produktivitas kerja guru melalui penanganan konflik.

9. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional leadership terhadap produktivitas kerja guru melalui penanganan konflik.
10. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan memberdayakan terhadap produktivitas kerja guru melalui penanganan konflik .
11. Pengaruh kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan memberdayakan secara bersama-sama terhadap penanganan konflik.
12. Pengaruh kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan memberdayakan, penanganan konflik secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja guru.

F. Manfaat Penelitian

Riset ini diharapkan berkontribusi nyata secara praksis, ilmu, teori, dan kebijakan.

1. Praktis

Penelitian ini berkontribusi kepada manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan dalam melayani, mentransformasi, dan memberdayakan dan meningkatkan produktivitas kerja guru.

2. Ilmu

Penelitian ini berkontribusi kepada literatur manajemen sumber daya manusia, dan kepemimpinan dalam organisasi sekolah dengan menjelaskan mekanisme dan pola interaksi peran kepala antara kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan, terhadap peningkatan produktivitas kerja.

3. Teori

Penelitian ini ingin meninjau bahwa kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan benar-benar ampuh menjadi faktor yang menjembatani antar variabel kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan kepemimpinan memberdayakan dengan baik dan memainkan peranannya sebagaimana teori peningkatan produktivitas kerja guru dari sudut pandang nilai kelokalan versi Indonesia dari sudut pandang pendidikan behaviorisme dan pendidikan humanism.

4. Kebijakan

Penelitian ini memberikan kontribusi kepada kepala sekolah bagaimana seharusnya mengelola pendidikan agar berjalan lancar dan berdaya guna. Melalui kepemimpinan melayani, transformasional, dan memberdayakan dalam penanganan konflik mempengaruhi terhadap peningkatan produktivitas kerja guru serta membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi manajemen konflik dalam penanganan konflik diorganisasi sekolah/sekolah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

Bab dua memaparkan kajian pustaka, kerangka berpikir, dan hipotesis penelitian. Berikut paparannya secara berurutan.

A. Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka peneliti menyajikan tentang kerangka teoretis pendidikan, kerangka konseptual dan operasional pendidikan, humanisme, konflik, kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan memberdayakan, kepala sekolah, produktivitas, dan produktivitas kerja guru. Berikut peneliti sajikan teori dan konsep variabel-variabel yang menjadi objek penelitian.

1. Kerangka Teoretis Pendidikan

Pendidikan adalah proses pengajaran dan transmisi pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan dari generasi ke generasi melalui pendidikan, pelatihan atau penelitian. Pengetahuan bisa dikendalikan oleh orang lain, tetapi Anda bisa mengendalikan diri sendiri (Dewey, 2021). Secara etimologis, kata pendidikan berasal dari bahasa Latin *ducere* (mengajar, belajar) dan dari awalan *e*. Jadi pendidikan adalah fungsi "kepemimpinan". Pengalaman apa pun yang memiliki efek formatif pada cara orang berpikir, merasakan, dan bertindak dapat dianggap sebagai pengetahuan (Nasution et al., 2021). Pendidikan biasanya dibagi menjadi beberapa tahapan seperti taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, perguruan tinggi, universitas atau masa mahasiswa (Dewey, 2021).

Pendidikan telah disahkan di beberapa pemerintahan. Secara global, Pasal 13 Kovenan Internasional tentang Hak Ekonomi, Sosial dan Budaya mengakui hak setiap orang atas pendidikan (Vandenhole et al., 2019). Di banyak negara,

pendidikan diwajibkan hingga usia tertentu, tetapi sekolah seringkali sangat mahal dan hanya sedikit orang tua yang memilih home education, e-learning atau pendidikan serupa untuk anak-anaknya (Marniati et al., 2019).

Fungsi pendidikan biasanya dimulai sejak lahir dan berlanjut sepanjang hidup. Seperti banyak orang yang berusaha membesarkan janin, perawatan prenatal dapat dimulai dengan musik dan membaca (Marniati et al., 2019). Bagi sebagian orang, pengalaman sehari-hari lebih penting daripada pendidikan formal. Seperti yang dikatakan Mark Twain, "Saya tidak membiarkan sekolah menghalangi pembelajaran saya" (Mooney et al.). Pendidikan keluarga seringkali memainkan peran pendidikan yang lebih dalam dari yang mereka sadari, namun pendidikan keluarga bersifat informal (Alfiani & Rusman, 2017).

Menurut Horton dan Hunt, kegiatan pendidikan mengacu pada fungsi yang diketahui (terlihat) seperti lembaga pendidikan (Sazali & Sukriah, 2021): Melalui pendidikan, sekolah dasar memberikan kesempatan kepada anak untuk belajar dan mencari uang. Sekolah memiliki kesempatan untuk mengajarkan orang nilai oposisi. pendidikan seks, membuka sekolah dan komunitas, dan menjaga hierarki sosial. Ini menunjukkan perbedaan pendapat tentang suatu masalah. Sekolah harus mampu mensosialisasikan siswa untuk menerima perbedaan prestise, keistimewaan dan status dalam masyarakat. Sekolah juga dilihat sebagai saluran untuk memindahkan siswa ke status sosial yang lebih tinggi, atau setidaknya setara dengan orang tua mereka. pubertas yang berkepanjangan. Sekolah dapat menunda pembelajaran karena siswa masih bergantung secara finansial kepada orang tuanya (Latif, 2016).

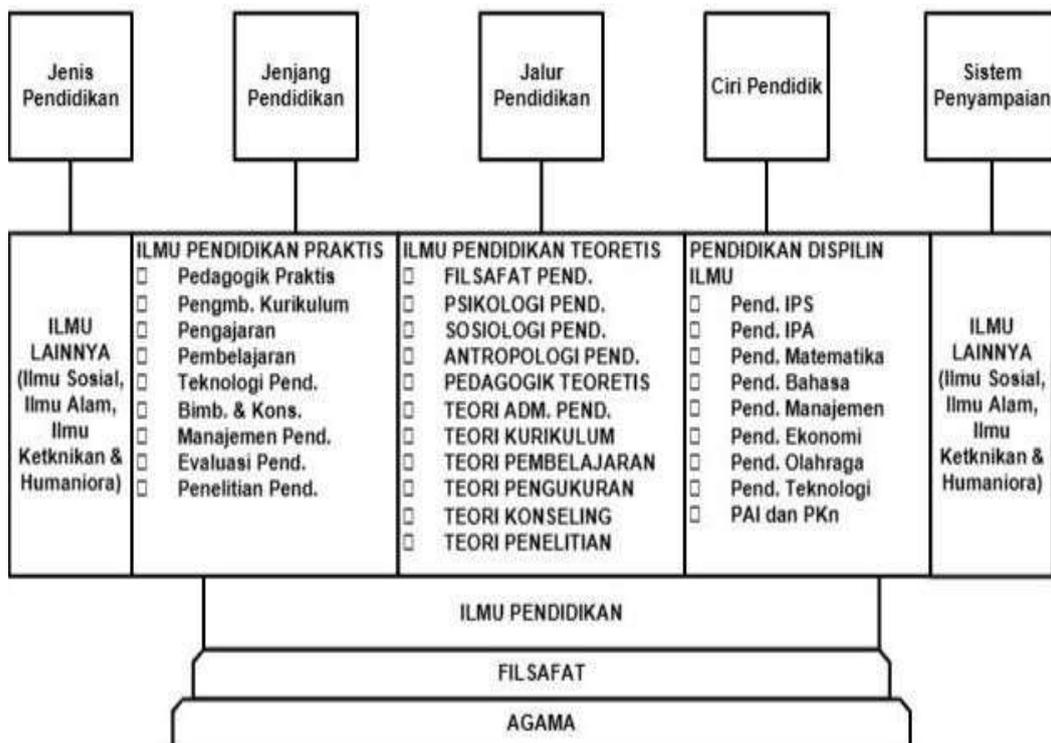
2. Kerangka Konseptual dan Operasional Pendidikan

Pendidikan adalah usaha sadar, proses yang berkesinambungan, tindakan mendidik dan sadar yang mempengaruhi dan meningkatkan kondisi fisik dan mental anak serta membantu mereka mencapai tujuan dan cita-cita yang lebih tinggi melalui pendidikan progresif dan objektif. Dengan harapan anak-anak hidup bahagia dan melakukan yang terbaik yang mereka bisa untuk diri mereka sendiri, komunitas mereka, negara mereka, ras mereka dan agama mereka. Pendidikan juga merupakan kekuatan yang membantu anak menghadapi tantangan hidup secara mandiri dan bertanggung jawab, sebagaimana orang dewasa berusaha membimbing

orang yang belum dewasa menuju kedewasaan (Saefulloh et al., 2021; Syafril, 2018).

Secara umum, pendidikan mengacu pada pembentukan karakter bangsa dan penanaman kualitas manusia dan moral berdasarkan agama, filsafat, psikologi, sosial budaya dan ilmu pengetahuan dan teknologi. dimaknai sebagai akhlak mulia (Rochmad et al., 2007). Pendidikan merupakan faktor penting dalam pembangunan dan kemakmuran suatu negara.

Pendidikan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menghasilkan sumber daya manusia mandiri yang dapat berkontribusi aktif bagi negara. Sektor pendidikan merupakan investasi penting di era Global 4.0-5.0, karena mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas dan handal yang memenuhi tujuan pendidikan nasional.

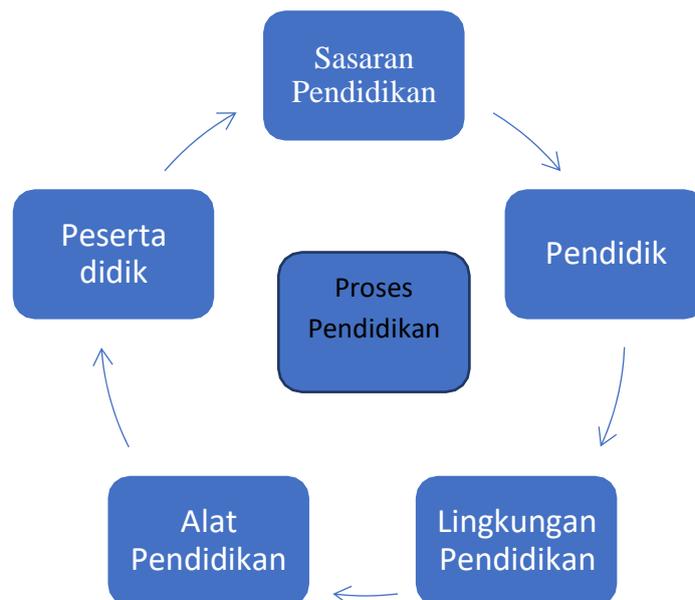


Gambar 3 Bagan Pohon Ilmu Pendidikan (Rochmad et al., 2007)

Sesuai dengan ketentuan UU No. 20 Tahun 2003 “Mengenai sistem pendidikan negara”, bidang pendidikan tersebut di atas disesuaikan dengan jenis, jenjang, metode pengajaran, karakteristik dan alternatif sistem tenaga kependidikan. bidang pendidikan. meja. Program pendidikan terdiri dari pendidikan formal dan informal (Rochmad et al., 2007). Pendidikan memiliki dampak positif bagi generasi muda. Pendidikan tidak menua kita, itu membuat kita memutuskan apa yang baik dan apa yang buruk (Mustari & Rahman, 2014).

Hubungan guru-siswa menjadi dasar pendidikan dan menciptakan rasa aman sosial antara guru dan siswa. Karena guru adalah pemimpin dalam pembelajaran dan pengembangan, mereka berada di pusat kegiatan pembelajaran. Proses pembelajaran membutuhkan manajemen yang baik. Hal ini bertujuan untuk mengatur dan mengendalikan kegiatan pembelajaran yang berkaitan dengan konsep dan prinsip pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran secara lebih efektif, efisien dan efektif.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, guru berperan sebagai siswa, menciptakan kondisi belajar mengajar yang efektif, mengembangkan materi pembelajaran yang sesuai, mendengarkan siswa, dan menguasai tujuan pembelajaran. Peran fasilitator adalah untuk fokus pada perbaikan. Ada banyak faktor dalam kurikulum dan implementasinya, tetapi faktor penentunya adalah faktor yang benar, penting dan mendasar yang menentukan proses pembelajaran. Jika salah satu dari faktor tersebut tidak terpenuhi, maka kegiatan pembelajaran tidak akan berhasil, dan gambar berikut memberikan representasi visual dari faktor-faktor penentu pembelajaran.



**Gambar 4 Siklus Kristalisasi Nilai Pendidikan
Munir (2018)**

Tujuan dari ilmu yang diperoleh: untuk mengubah dan mengintegrasikan nilai-nilai moral siswa menjadi kepribadian dan gaya hidup yang ideal dan sempurna berdasarkan ketakwaan dan iman kepada Tuhan Yang Maha Esa. Tujuan seorang guru merupakan bagian yang sangat penting dari bimbingan seorang guru kepada siswa. Siswa merupakan pusat dari semua kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu, guru perlu memahami beberapa hal tentang siswanya. Salah satunya adalah konsep psikologi dan perkembangan psikologis. Memahami domain pengetahuan ini sangat penting bagi guru untuk memahami bahwa lingkungan siswa mencakup semua kondisi dan fitur dunia yang memengaruhi perilaku, pertumbuhan, perkembangan, atau kursus/gaya hidup mereka. Ini membantu untuk memahami bahwa sumber daya pendidikan adalah alat penting untuk membantu mencapai tujuan pendidikan (Munir, 2018).

Untuk mensukseskan proses belajar mengajar diperlukan upaya terus menerus untuk meningkatkan produktivitas kerja guru serta meningkatkan profesionalisme dan kompetensi guru guna mewujudkan pendidikan yang optimal. Institusi pendidikan harus menangani masalah ini secara berbeda. Administrasi pendidikan merupakan salah satu bidang utama manajemen pendidikan dan merujuk pada

tenaga kependidikan (pegawai) seperti guru, tenaga administrasi dan tenaga kurikulum.

Manajemen pendidikan sangat penting dalam pendidikan karena dapat menjamin berlangsungnya proses pembelajaran yang efektif antara guru dan siswa. Proses pembelajaran, interaksi antara siswa dan guru dilaksanakan secara efektif melalui manajemen pendidikan. Tidak ada kegiatan pembelajaran tanpa manajemen pendidikan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan sangat penting dalam mengelola kegiatan organisasi sekolah. Proses manajemen pendidikan membutuhkan pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan. Manajemen adalah bagian dari kepemimpinan. Manajemen dan kepemimpinan sangat erat kaitannya dan begitu pula sebaliknya.

Seorang pemimpin yang dapat menggunakan sumber daya manusia dan non manusia untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan. Jadi, bagaimana merencanakan, mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi? Oleh karena itu, salah satu kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kemampuan mengatasi konflik yang mungkin timbul di sekolah. Ada perbedaan penting antara lembaga dan organisasi pendidikan (sekolah) karena kekuatan komunitas pendidikan berkaitan erat dengan kekuatan masyarakat. Mencapai tujuan dan visi organisasi membutuhkan kepemimpinan dan bakat yang luar biasa. Banyak faktor yang berperan dalam penyelesaian masalah dan konflik, tetapi penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran paling penting dalam penyelesaian konflik.

2. Pendidikan Humanisme

Teori humanistik mendorong orang dan siswa untuk mengubah dunia untuk diri mereka sendiri. Teori humanistik berkaitan dengan pemahaman orang tentang lingkungan mereka dan transformasi diri. Pendidikan humanistik dirancang untuk mengangkat manusia menjadi makhluk ilahi yang agung. Orang yang mempelajari humaniora pada dasarnya adalah manusia dan filosofis. Oleh karena itu, paradigma pengetahuan menaruh harapan yang tinggi pada nilai praktis ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak bermanfaat dan tidak pula berakibat fatal bagi umat manusia. Membantu siswa menghindari efek negatif dari teknologi dan membuat lingkungan hidup masyarakat nyaman dan aman.

Pendidikan humanistik adalah untuk lebih mengembangkan gagasan progresivisme, liberalisme dan demokrasi. Humanisme adalah bidang etika yang muncul dengan Reformasi Kristen pada awal abad ke-16. Munculnya humanisme ditandai dengan gagasan bahwa manusia bebas menentukan nasibnya sendiri (Lazuardi, 2020).

Humanisme telah disamakan dengan rasionalisme, keturunan Renaisans, liberalisme, dan tujuan lainnya. Jika rasionalisme adalah upaya untuk membuktikan keberadaan akal, dan liberalisme adalah upaya untuk membuka arena persaingan, maka humanisme dapat dipahami secara sederhana sebagai upaya untuk memperkuat kemanusiaan (Lazuardi, 2018).

Humanisme percaya dalam menghormati kemampuan manusia, pendidikan diri, kecerdasan dan disiplin intelektual. Manusia memiliki kemampuan untuk merasionalkan segala sesuatu dengan berpikir menurut hukum matematika. Dari sudut pandang ini, dapat dikatakan bahwa Hugo de Groot adalah seorang humanis sejati yang menemukan dalam dirinya landasan baru bagi hukum kodrat (Hardiman, 2004). Humanisme sebenarnya adalah pandangan dunia dengan inti manusia

Kemanusiaan mencakup aspek mental dan fisik. Dengan berkembangnya pemikiran demokrasi, pendidikan humanistik memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan pendidikan demokrasi. Tujuan utama pendidikan manusia adalah melihat manusia sebagai individu yang berkembang sepanjang hidup (Lazuardi, 2018).

Secara historis, sebagai pendiri pemikiran liberal, manusia dihadapkan pada dua pilihan: mendehumanisasikan atau memanusiakan potensi manusia. Berbeda dengan humanisasi, humanisasi tidak hanya mengacu pada non-manusia, tetapi juga (dalam arti lain) mengacu pada non-manusia sebagai non-manusia atau non-manusia. Ini memberi seseorang individualitas.

Menurutnya, keduanya adalah alternatif, tetapi sifat manusia adalah unik bagi manusia. Dehumanisasi adalah upaya untuk memutarbalikkan semua cita-cita manusia. Jadi cepat atau lambat mereka yang merugikan rakyatnya akan jatuh ke tangan para penindas. Agar perjuangan ini bermakna, baik yang tertindas maupun yang tertindas harus dimanusiakan kembali untuk mendapatkan kembali kemanusiaannya (Topatimasang *et al.*, 2001). Pentingnya mendidik kaum tertindas

adalah bahwa bukan perjuangan kaum tertindas (secara individu atau kolektif) tetapi kemanusiaan secara keseluruhan untuk memastikan hal ini

Pendidikan itu sendiri menciptakan objek pemikiran yang ditekan dan menghilangkannya dari perjuangan untuk kebebasan. Pendidikan kaum tertindas dalam perjuangan ini terus berlanjut (Lazuardi, 2018). Karena proses pelatihan terdiri dari dua tahap, maka harus ada metode perbaikan terus menerus. Pertama, orang yang memahami keputusan yang menunggu mereka harus bertindak untuk mengubah yang tertindas. Kedua, ikuti Langkah 1. Periode ini merupakan proses berkelanjutan yang mencirikan budaya pembebasan (Ani, 2011). Argumen yang menentang gagasan memanusiakan atau tidak memanusiakan proses pendidikan itu menarik. Ungkapan ini menghina seseorang dan menyamakannya dengan makhluk lain. Hakikat pendidikan adalah memahami bahwa manusia adalah objek pengetahuan tentang tempat dan hubungannya dalam kehidupan ini.

Kata kesadaran memiliki arti mendasar dan tersembunyi karena mengacu pada dinamika psikologis dan spiritual dari aspek kehidupan manusia yang lebih dalam. Kedua aspek tersebut mendorong manusia untuk menciptakan kehidupan yang beradab dan beradab (Lazuardi, 2018). Pendidikan yang efektif adalah pendidikan yang berpusat pada siswa. Siswa yang ingin membantu orang lain. Siswa spiritual yang sadar dan berkomitmen terhadap kesehatan pribadi dan sosial (Oktiani, 2017).

Mendidik orang menekankan pentingnya komunikasi yang efektif, hubungan pribadi, dan membangun komunitas sekolah. Mengembangkan dan memelihara pola komunikasi tersebut memungkinkan siswa mengekspresikan diri secara bermakna dalam proses pembelajaran melalui interaksi dengan komunitas sekolah. Dengan demikian, ciri terpenting dari pendidikan humanistik yang efektif adalah proses pembelajaran yang menghargai keberagaman, saling menghormati dan saling pengaruh positif (Sabda, 2020). Pendidikan semacam itu membutuhkan kerjasama atau hubungan yang kuat antara sekolah dan masyarakat. Kegagalan pendidikan modern bersumber dari pengabaian prinsip dasar yang penting bahwa sekolah adalah mikrokosmos masyarakat. Oleh karena itu, pendidikan modern mencegah sosialisasi di sekolah. Menurutnya, sekolah tidak boleh dianggap terisolasi dari masyarakat.

Oleh karena itu, tugas dan gagasan anak harus berkembang dan menyesuaikan dengan hukum kehidupan sosial. Namun, masyarakat memiliki kapasitas yang terbatas untuk melakukan tugas-tugas pendidikan tersebut, sehingga lembaga khusus yang melaksanakan proses pembelajaran, yaitu sekolah, bertanggung jawab atas hal tersebut (Saragih *et al.*, 2021).

Sekolah memiliki dua tugas utama. Yang pertama adalah menciptakan peluang bagi siswa untuk tumbuh dan berkembang sebagai individu, dan yang kedua adalah mempersiapkan siswa untuk perkembangan sosial. Karya ini bertujuan untuk mencocokkan minat siswa dengan kecenderungan perkembangan sosial mereka. Mereka juga didorong untuk memahami dan mengikuti aturan serta berperan aktif dalam pengembangan masyarakat (Ahmad Susanto, 2018).

Pendekatan ini mencerminkan gagasan bahwa pendidikan seni liberal menyediakan lingkungan yang merangsang bagi lembaga pendidikan. Lingkungan tempat siswa dapat berkembang secara luas dan individual. Mereka juga mungkin menghadapi berbagai masalah dan konflik terkait cinta (Febriana, 2021).

3. Pendidikan Behavioristik

Teori perilaku menyatakan bahwa belajar adalah perubahan tingkah laku. Ketika seseorang menunjukkan perubahan perilaku, kita perlu belajar. Belajar didasarkan pada interaksi antara rangsangan dan tanggapan. Guru memotivasi siswa untuk belajar. Sensitivitas, di sisi lain, adalah tanggapan siswa terhadap rangsangan guru (Pavlov, 1906).

Apa yang terjadi antara stimulus dan respon tidak dapat diamati atau diukur dan karena itu dianggap tidak berhubungan. Hanya rangsangan dan tanggapan yang diamati. Oleh karena itu, apa yang diberikan guru (stimulus) dan apa yang dihasilkan siswa (respons) harus dapat diamati dan diukur (Skinner, 1935).

Behaviorisme adalah aliran psikologi pendidikan yang memiliki pengaruh besar pada perkembangan teori dan praktik dalam belajar mengajar. Aliran ini menekankan pada pembentukan tingkah laku sebagai hasil belajar. Suatu reaksi atau tingkah laku dapat terjadi karena telah dikondisikan dengan cara tertentu melalui teknik pembiasaan.

Perilaku menjadi lebih kuat ketika diperkuat atau diperkuat. Teori ini masih digunakan dalam praktik pendidikan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari taman

kanak-kanak hingga perguruan tinggi, di mana perilaku teladan diikuti dengan disiplin dan seringkali hukuman. Pembelajaran perilaku memandang pengetahuan sebagai sesuatu yang stabil dan tidak berubah. Oleh karena itu, mengajar adalah memperoleh pengetahuan dan mengajar adalah memberikan pengetahuan kepada siswa. Siswa harus memiliki pemahaman yang sama tentang ilmu-ilmu yang diajarkan. Dapat dikatakan bahwa apa yang guru pahami, siswa juga harus mengerti (Epstein, 1980). Ketika kita mengajar, kita sering mendengar dan berpikir tentang teori-teori humanistik. Humanisme adalah konsep humanisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa proses pengajaran teori humanistik harus diprakarsai dan didukung oleh para humanis.

Teori ini bertujuan untuk memahami masalah siswa pada tingkat kognitif, emosional dan psikomotorik yang berbeda. Teori belajar humanistik memadukan filosofi dasar teori belajar humanistik dengan “humanisasi manusia”, mengingat kemampuan belajar siswa tidak hanya dipengaruhi oleh pengaruh kognitif, tetapi juga oleh dunia luar dan lingkungan belajar. Proses pembelajaran yang mendasari teori ini juga merupakan pilihan kreatif, pilihan individu, dan pengalaman belajar individu. Teori humanistik berbeda dengan teori behavioris. Teori perilaku melihat belajar sebagai perubahan perilaku yang diinginkan. Perilaku ini dapat terjadi ketika rangkaian pembelajaran dirancang dengan baik dan siswa menerima penguatan yang dipersiapkan dengan baik. Teori humanistik melihat belajar sebagai proses pengembangan keterampilan belajar individu yang unik dalam lingkungan yang tidak bersahabat (tidak dibagi dengan orang lain). Dengan kata lain, siswa mengembangkan keterampilan terbaiknya (Joseph, 2019). Kedua teori tersebut memiliki kelemahan yang serupa. Artinya, setiap siswa mempersepsikannya dari sudut pandangnya.

Dalam teori behavioris, siswa masih dianggap sebagai mesin, sedangkan dalam humanisme, siswa adalah orang yang mampu mengambil keputusan terlepas dari pengaruh luar. Pada kenyataannya, siswa tidak dapat hidup sendiri dan tidak dapat menyendiri, tetapi mereka selalu berada dalam situasi sosial, dan jika mereka adalah bagian dari situasi itu, maka situasi ini adalah bagian darinya. Apa yang siswa lakukan biasanya didasarkan pada apa yang mereka ketahui tentang diri mereka sendiri, teman sebaya, dan keadaan hidup mereka (Daniel & Auriac, 2011).

Jika guru hanya menggunakan salah satu dari teori-teori ini, seperti behaviorisme, siswa mungkin berjuang untuk belajar karena mereka tidak menerima penguatan yang diproyeksikan secara tidak rasional ke dalam lingkungan sosial. Tumbuh. Misalnya, jika guru ingin siswa berhenti mencuri, tetapi orang tua mereka diketahui mencuri di rumah, siswa cenderung tidak akan mencuri secara rutin.

Ini akan sulit. Juga sangat sulit bagi guru untuk mengelola lingkungan sosial siswa di lingkungan di mana teman sebayanya rawan mencuri. Begitu juga jika ada guru lain yang hanya menggunakan teori pengajaran humanistik. Karena kebutuhan setiap siswa ditentukan dan dibentuk oleh lingkungan sosial, guru berusaha memberikan kebebasan kepada siswa untuk menanggapi kebutuhan individual mereka. Misalnya, jika seorang siswa terus menerus marah dan mengacau di kelas, kebanyakan siswa akan mengabaikan dan mengacuhkan siswa tersebut. Di sini, guru memberi tahu siswa untuk tidak mengerjakan pekerjaan rumahnya, tetapi melakukannya (Spitz, 2021). Oleh karena itu, proses pembelajaran hendaknya tidak hanya mengacu pada satu teori pembelajaran saja, tetapi harus dapat mengintegrasikan berbagai teori pembelajaran untuk mencapai hasil belajar yang optimal sesuai dengan harapan dan tujuan.

4. Konflik

Konflik terjadi secara alami dan teratur di semua bidang kehidupan profesional dan pribadi. Konflik merupakan bagian tak terhindarkan dari aktivitas manusia (Afful-Broni, 2012; Brahnam *et al.*, 2005; Rue & Byars, 2000; Sagimo, 2002; Vokic & Sontor, 2010). Konflik sering terjadi di organisasi sekolah. Konflik organisasi di sekolah dapat mempengaruhi berfungsinya organisasi sekolah. Manajemen konflik merupakan salah satu indikator keberhasilan organisasi sekolah. Karena kinerja yang diusulkan ekonomis dan etis dari sudut pandang bisnis dan lingkungan. Jika dikelola dengan baik, konflik dalam organisasi sekolah dapat dan akan mencapai tujuan dan sasaran organisasi sekolah. Bahkan konflik yang paling ekstrem pun dapat diselesaikan melalui komunikasi, dialog, dan negosiasi. Banyak kontribusi teori konflik sosial berasal dari filsafat dan sosiologi. Lebih banyak kontribusi dibuat di bidang lain seperti biologi. Kemudian muncul konsep konflik.

a. Konsep Konflik

Konflik adalah suatu konsep yang menggambarkan perbedaan dan ketidaksepakatan antara individu dan masalah yang muncul sebagai akibat dari perbedaan tersebut. Definisi konflik berbeda-beda menurut bidang penelitian (Chinyere *et al.*, 2019; Erzen & Armağan, 2015; Fisher & Keashly, 1990; Rahim, 2002). Perselisihan muncul ketika satu pihak percaya bahwa pihak lain telah melanggar kepentingan pribadinya (Tabassi *et al.*, 2019; Wall Jr & Callister, 1995). Konflik adalah proses dimana dua atau lebih orang atau kelompok bersatu untuk melihat perilaku orang lain sebagai berbeda dari mereka sendiri. Para peneliti telah menemukan bahwa konflik adalah ciri umum dari semua aktivitas kerja tim dan muncul dari interaksi sehari-hari (Jehn & Mannix, 2001; Jia *et al.*, 2011; Tjosvold, 2008).

Konflik dipahami sebagai ketidaksepakatan antara individu atau kelompok tentang keinginan, tujuan, atau nilai, termasuk upaya untuk menegaskan posisi seseorang melalui permusuhan timbal balik (Fisher, 1990; Fisher & Keashly, 1990). Demikian pula, dapat didefinisikan sebagai “proses yang dimulai ketika satu pihak merasa bahwa kepentingan pihak lain terpengaruh” (Bisen & Srivastava; Saxena, 2014; Slabbert, 2004; ud Din *et al.*, 2012). Banyak orang menganggap konflik tidak menyenangkan dan seringkali membuat stres (Bolger *et al.*, 1989; Crossman, 2011; Eunson, 2012).

b. Sumber Konflik

Ada banyak penyebab konflik. Tiga pendorong utama konflik adalah kekuatan, nilai, dan ekonomi: kurangnya komunikasi, ketidakpuasan dengan praktik manajemen, keinginan akan kekuasaan, kepemimpinan yang tidak efektif, dan transparansi (Beheshtifar & Zare, 2013; Botha & Claassens, 2010; Mehr *et al.*, 2017) (Katz, 1965). Konflik kekuasaan terjadi ketika masing-masing pihak atau individu berjuang untuk mendapatkan lebih banyak kekuasaan dan pengaruh atas yang lain sementara menuntut yang lain memiliki kekuatan dan pengaruh yang lebih kecil. Tiga sumber utama konflik adalah ekonomi, nilai dan kekuasaan (Fink, 1968; Fisher, 2000). 1) Konflik ekonomi melibatkan motif kompetitif untuk sumber daya yang terbatas. Masing-masing pihak ingin memaksimalkan kepentingannya

sendiri, dan tindakan serta emosi masing-masing pihak dirancang untuk memaksimalkan kepentingannya sendiri. Konflik antara serikat pekerja dan manajemen sering mengarah pada tujuan yang tidak sesuai untuk memotong "kue ekonomi". 2) Konflik nilai mengacu pada konflik antara keyakinan individu, gaya hidup, ideologi, selera, prinsip dan adat istiadat. Konflik internasional seperti Perang Dingin seringkali memiliki komponen nilai yang kuat, dan kedua belah pihak menegaskan validitas dan keunggulan nilai dalam sistem dan sistem politik dan ekonomi. 3) Konflik kekuasaan muncul ketika masing-masing pihak berusaha mempertahankan atau memaksimalkan pengaruhnya terhadap hubungan dan institusi sosial.

Dari sudut pandang interaksi langsung, tidak mungkin satu pihak memperoleh kekuasaan tanpa melemahkan pihak lain. Ini biasanya menghasilkan perebutan kekuasaan yang berkelanjutan atau perebutan yang menegangkan yang berakhir dengan kemenangan atau kekalahan. Konflik kekuasaan antar individu, kelompok, atau bangsa dapat terjadi ketika salah satu atau kedua belah pihak memiliki posisi yang kuat dalam suatu hubungan. Dalam konflik apa pun, kekuasaan memainkan peran penting karena para pihak mencoba untuk saling mengontrol. Persaingan untuk sumber daya yang terbatas, banyak tujuan, ketergantungan tugas, banyak nilai dan persepsi, ambiguitas dalam organisasi sekolah, implementasi perubahan, gaya komunikasi, ciri-ciri kepribadian, dll. Penyelesaian konflik (Conflict, 1976; Himes, 2008; Rubin, 1994; Thomas, 1992a; Van de Vliert, 1998; Verma, 1998).

Bukti dengan kolega dapat meningkatkan sumber konflik (Coleman *et al.*, 2005). Konflik dapat timbul dari banyak faktor dalam sistem sekolah. Secara spesifik (Isa, 2015; Nasrudin *et al.*, 2021): 1) Komunikasi yang buruk: Komunikasi merupakan salah satu kontributor terbesar organisasi sekolah. Miskomunikasi menyebabkan perbedaan bahasa, kesalahpahaman dan ketidakmampuan untuk berkomunikasi (Bafadal *et al.*, 2020). 2) Perbedaan kepribadian. Anggota sistem sekolah berasal dari berbagai latar belakang dan perspektif. Konflik dan masalah muncul ketika anggota sistem sekolah tidak memahami dan mengakui perbedaan tersebut. 3) Sumber daya tidak terdistribusi secara merata. Salah satu cara untuk menyelesaikan konflik dalam sistem persekolahan adalah dengan menerapkan

prinsip-prinsip umum. Artinya, organisasi sekolah harus memiliki kebijakan administratif yang mendistribusikan sumber daya yang tersedia secara merata dan konsisten untuk menghindari konflik tersebut. (Broussard *et al.*, 2019). 4) Stres Stres adalah keadaan emosional seseorang yang berlebihan selama stres mental atau emosional. Tekanan berubah menjadi stres jika Anda tidak bisa mengatasinya. Stres memengaruhi pikiran, perilaku, dan fungsi tubuh seseorang. Gejala stres antara lain sulit tidur, kehilangan nafsu makan, berkeringat, dan sulit berkonsentrasi saat bekerja. Hal ini menyebabkan konflik antara anggota organisasi sekolah dan manajemen. 5) Pelecehan seksual, kekerasan, dll. karena ketidaknyamanan yang berhubungan dengan masalah seksual pribadi.

Perselisihan antar tim muncul ketika tidak ada standar etika manajemen dalam sistem sekolah. (1) Pengaruh konflik perburuhan terhadap produktivitas dan pembekuan organisasi sekolah. Ketika orang berusaha mengatasi tekanan hidup, sistem sekolah melakukan apa yang diinginkannya. (2) Ketika seorang anggota pensiun. (3) Produktivitas menurun: Konflik antara anggota dan pemimpin terjadi karena mereka yang tidak bisa fokus pada pekerjaannya mengurangi produktivitas (Pratiwi *et al.*, 2020).

Ada enam konflik utama dalam sistem sekolah. Ada enam situasi konflik utama dalam organisasi sekolah (Triatna, 2015):

- 1) Tujuan yang bertentangan, anggota lembaga yang sama tidak dapat menyepakati tujuan organisasi sekolah.
- 2) Agen yang terpengaruh dapat menanggukkan atau menghentikan langganan individu.
- 3) Perbedaan nilai, organisasi sekolah, profesi, dan pihak lain (misalnya dalam hal nilai, kepercayaan, dan praktik) merupakan sumber konflik.
- 4) Setiap tantangan berputar di sekitar tujuan, tetapi yang lain dapat menggunakan metode mereka sendiri untuk mencapai tujuan tersebut.
- 5) Subordinasi dan saling ketergantungan dapat menimbulkan konflik ketika satu kelompok bergantung pada pekerjaan kelompok lain. Karena ketika terjadi kesalahan, itu mempengaruhi orang lain.

Manajemen yang baik diperlukan karena sumber daya terbatas, dan ketika sumber daya terbatas, orang atau departemen/unit dapat berkonflik. Aturannya

tidak jelas dan setiap posisi di perusahaan dapat memiliki deskripsi pekerjaan yang menggambarkan peran posisi itu. Namun, dalam praktiknya mungkin berbeda atau tidak tepat dan tunduk pada kesalahan eksperimental. Menerima atau mengirim pesan yang salah dapat menyebabkan masalah komunikasi yang sering menyebabkan crash. Miskomunikasi sering menyebabkan kesalahan dan konflik. Konflik hanya dapat diselesaikan melalui komunikasi. Oleh karena itu, komunikasi interpersonal adalah salah satu kualitas pribadi terpenting seorang pemimpin.

Mengelola konflik melalui manajemen konflik penting karena menentukan jenis teknik manajemen yang digunakan dalam suatu organisasi. Peran pemimpin dalam organisasi sekolah sangat penting karena memiliki dampak yang sangat besar bagi seluruh lembaga. Pemimpin bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Dengan pemikiran di atas, pemimpin sekolah harus dilihat sebagai agen perubahan radikal dan harus menciptakan ruang untuk konsultasi dan dialog. Kepala sekolah harus berkolaborasi dengan guru, jadi harus ada kolaborasi antar guru (Botha & Claassens, 2010).

Permainan kekuasaan bisa sama mencoloknya dengan kekuatan koersif, atau bisa sangat halus dan bahkan mungkin lebih berbahaya. Berikut adalah contoh tumbukan.

- 1) Konflik kekuasaan. Konflik kekuasaan adalah konfrontasi psikologis tergantung pada karakter peserta.
- 2) Konflik krisis. Konflik ini muncul ketika keadaan eksternal tiba-tiba muncul. Mereka dicirikan oleh urgensi situasi bermasalah dan membutuhkan tindakan cepat untuk menyelesaikannya.
- 3) Konflik pemeliharaan. Konflik pemeliharaan selalu merupakan masalah internal. Para pemimpin menghabiskan banyak waktu berurusan dengan masalah sehari-hari dan konflik kecil yang muncul darinya.
- 4) Konflik peran. Konflik peran berkaitan dengan peran sosiologis dan pribadi. Karena administrator terikat pada peran yang membutuhkan pengetahuan tentang sekolah dan kebijakan, konflik seringkali didasarkan pada ekspektasi institusional, seperti anggaran. Oleh karena itu, pemimpin seringkali harus memantau kebutuhan pribadi guru. Konflik peran terjadi ketika dua guru mendatangi kepala sekolah dengan ide untuk proyek bagus yang

membutuhkan uang. Batasan anggaran tidak mendukung kedua proposal tersebut.

c. Jenis-jenis Konflik

Konflik dapat dibagi menjadi beberapa jenis berdasarkan level, arah, organisasi sekolah, dan niat (Green, 2012; Kinicki & Kreitner, 2012). Jenis utama konflik adalah:

1) Intrapersonal Conflict

Konflik ini muncul dalam diri individu. Ketika individu atau motif ini menghalangi, atau ketika dihadapkan pada dua keputusan berbeda, tujuan dan peran yang saling bertentangan, tidak mungkin membuat keputusan yang tepat (Abiodun, 2014; Boszormenyi-Nagy & Framo, 2013). Konflik interpersonal terjadi ketika orang memiliki persepsi yang berbeda dari tugas tertentu, atau ketika tugas yang berbeda memerlukan konflik, atau ketika individu memiliki harapan yang lebih tinggi dari diri mereka sendiri daripada kemampuan mereka. Beberapa faktor kunci berkontribusi terhadap konflik interpersonal (Evans, 2013); a) Pendekatan konflik Konflik terjadi ketika ada dua atau lebih alternatif yang menghasilkan hasil yang positif. Dalam hal ini, orang tersebut berhak memilih di antara dua alternatif yang sama-sama menarik (misalnya, orang tersebut berhak memilih di antara dua pekerjaan yang sama-sama menarik). b) pencegahan kecelakaan. Konflik adalah "suatu situasi di mana seseorang harus memilih antara dua atau lebih alternatif dengan konsekuensi negatif." Misalnya, jika seorang guru tidak banyak belajar dan melakukan apa yang disukainya, maka status guru akan menurun. c) bagaimana menghindari konflik; Konflik ini terjadi dalam situasi di mana seseorang harus memilih antara hasil positif dan negatif, seperti menerima pekerjaan yang baik yang tidak mereka inginkan (Evans, 2013).

2) Interpersonal Conflict

Konflik Interpersonal merupakan konflik yang paling umum dan terbuka antara dua orang atau lebih. Banyak yang mengaitkan hal ini dengan "konflik" yang dapat muncul dari perbedaan antara dua kepribadian dalam organisasi sekolah (Green, 2012). Konflik interpersonal mempengaruhi individu baik di dalam maupun di luar sekolah. Konflik interpersonal ini berkembang menjadi

konflik orang tua, konflik bawahan, dan konflik teman sebaya. Konflik ini mungkin timbul antara sumber daya tenaga kerja dan modal yang terbatas, atau antara dua manajer yang bersaing untuk mendapatkan promosi yang sama. Anda mungkin tidak menyetujui rencana pemasaran terbaik untuk pelanggan terpenting Anda. Konflik ini terjadi antara manajer dan manajer, antara manajer dan karyawan, atau antara karyawan dan karyawan. Mungkin. Mungkin. Hal ini juga mungkin karena perbedaan tujuan dan sasaran organisasi sekolah (Kinicki & Kreitner, 2012). Penyebab konflik tersebut adalah kepribadian, perbedaan persepsi (pengalaman, didikan, lingkungan, didikan), konflik nilai dan kepentingan, perbedaan kekuasaan dan status, kurangnya informasi, ketidakkonsistenan peran, penyebab stres dan kecemasan (Redick et al., 2014; Whetten & Cameron, 2012).

Di tempat kerja organisasi mana pun, interaksi manusia adalah fakta dan kenyataan yang tidak dapat dihindari bagi anggotanya. Bagian terpenting dari komunikasi interpersonal antara guru, pemberi kerja, dan pemberi kerja adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan orang dalam konteks lingkungan kerja, di mana pun mereka berada (Khan & Azam, 2022). Hubungan interpersonal yang positif meningkatkan pembelajaran, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi depresi terkait pekerjaan. Semua ini adalah alat penting untuk mengurangi keinginan keluar dari organisasi. Area pertama di mana konflik antarpribadi memiliki dampak terbesar dalam suatu organisasi adalah produktivitas (Lai, 2019). Seseorang yang bertengkar dengan kolega atau bos kehilangan fokusnya pada pekerjaan. Ini memiliki dampak langsung pada produktivitas pribadi. Ketika produktivitas penting, ada peluang untuk lebih fokus pada hubungan interpersonal.

Akibatnya, pekerjaan Anda mungkin tidak memberikan hasil persis seperti yang diinginkan organisasi Anda. Konflik interpersonal di tempat kerja dapat menjadi salah satu penyebab ketidakaktifan yang paling umum dan utama karena stres atau depresi di tempat kerja. Ini menunjukkan betapa negatifnya organisasi dalam hal interaksi sosial dan hubungan dengan teman sebaya atau guru. Karena konflik antarpribadi di tempat kerja mengurangi produktivitas, hal itu meningkatkan perilaku tidak produktif dalam organisasi (Khan & Azam, 2022).

Faktor psikologis juga berperan dalam konflik interpersonal dalam organisasi. Masalah kesehatan mental seperti sikap kerja dan komitmen organisasi yang buruk, ketidakpuasan kerja, keinginan untuk keluar, kelelahan emosional, emosi negatif. Misalnya, pertumbuhan dan peningkatan organisasi dan konflik antarpribadi memainkan peran sentral. Guru melihat manfaat, pengakuan, dan penghargaan untuk layanan mereka, sementara pemberi kerja atau manajer fokus pada pertumbuhan yang berkelanjutan dan hasil yang positif. Semua konflik, jika bersifat eksternal, secara bertahap dialami dalam organisasi, tetapi jika bersifat antarpribadi, timbul dalam diri individu dan, jika tidak diselesaikan tepat waktu, akan segera mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Prestasi kerja, kepuasan kerja, depresi kerja, dan niat berpindah adalah area utama yang dipengaruhi secara negatif oleh konflik interpersonal.

3) Intragroup Conflict

Konflik intragroup terjadi ketika seseorang dalam kelompok bekerja menuju tujuan yang berbeda dari kelompok lain dalam organisasi sekolah. Konflik ini terjadi pada tingkat organisasi sekolah (Barki & Hartwick, 2004; Rabinowitz & Stumpf, 1987; Rahim, 2002). Baik kelompok formal maupun informal cenderung menetapkan norma operasional dan prinsip perilaku spesifik yang dianut oleh semua anggota kelompok (Hussein & Al-Mamary, 2019). Anggota mungkin memiliki kebutuhan sosial untuk tetap berada dalam kelompok, tetapi mungkin tidak setuju dengan tujuan kelompok dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Konflik juga dapat terjadi antara pemimpin dan pengikut atau antara pemimpin dan sekelompok pengikut. Pengurus atau pimpinan dapat mengambil tindakan pendisiplinan terhadap anggota kelompok, yang dapat menimbulkan konflik dengan kelompok, yang dapat mengakibatkan penurunan fungsi organisasi sekolah secara keseluruhan (Hussein & Al-Mamary, 2019). Konflik relasional terjadi ketika anggota kelompok mengalami disonansi interpersonal, seperti ketegangan, permusuhan, iritasi, dan konflik kepribadian. Perasaan pribadi yang tidak menyenangkan juga muncul dalam konflik tersebut. Beberapa gerakan yang diamati adalah kebencian, ketakutan, atau ketidakpercayaan (Esbaty & Korunka,

2020; Hussein & Al-Mamary, 2019; Jehn, 1995), frustrasi, ketegangan, dan ketakutan tak terduga terhadap anggota kelompok lainnya. konflik antar kelompok.

4) *Intergroup Conflict*

Konflik antarkelompok yang terjadi antara kelompok yang berbeda dalam suatu organisasi sekolah untuk mencapai suatu tujuan disebut konflik antarkelompok. Sebuah organisasi sekolah terdiri dari jaringan bagian yang saling berhubungan, kelompok kerja, departemen, individu, departemen atau kelompok. Individu cenderung membentuk kelompok lain ketika ada permintaan (Green, 2012). Karena konflik muncul karena faktor-faktor tertentu dalam struktur organisasi sekolah. Oleh karena itu, konflik antar kelompok tidak boleh bersifat pribadi. Misalnya, ada konflik yang sedang berlangsung dan kompleks antara manajemen dan serikat pekerja. Konflik antara jaringan sekolah dan staf sering terjadi (Green, 2012).

Konflik ini dapat timbul dari kurangnya pengambilan keputusan bersama, persaingan untuk sumber daya, tujuan atau persepsi yang berbeda, kesalahpahaman, persaingan, dan batasan yang berbeda antara anggota tim dan orang lain yang membentuk identitas mereka sebagai sebuah tim. Konflik antara kelompok fungsional organisasi sekolah yang berbeda muncul dari perbedaan antara tujuan dan sasaran unit organisasi sekolah yang berbeda dalam hal kegiatan, proses atau struktur. konflik dalam organisasi.

5) *Intra-Organizational Conflict*

Ada empat jenis konflik sekolah: konflik vertikal, konflik horizontal, konflik linier, dan konflik peran. Setiap jenis konflik memiliki karakteristiknya masing-masing. Namun, mungkin ada tumpang tindih, terutama untuk peran yang sama (Luthans, 2002; Smith, 1966). Konflik vertikal terjadi antar level organisasi sekolah (misalnya konflik top-down). Hal ini sering terjadi melalui upaya pengendalian administratif yang mengarah pada konflik horizontal antar departemen atau staf pada tingkat hierarki yang sama dalam organisasi sekolah (Eunson, 2012).

Ada juga perbedaan pendapat di antara staf jaringan mengenai organisasi sekolah, karena Departemen Sumber Daya Manusia mendukung Departemen Sumber Daya Manusia. Hubungan antara departemen lini dan karyawan sering bersifat antagonistik. Secara umum, manajer lini dan manajer SDM memiliki karakteristik pribadi yang berbeda. Tidak seperti guru pada umumnya, guru masih muda, biasanya berpendidikan tinggi dan berasal dari berbagai latar belakang. Karakteristik pribadi yang berbeda ini seringkali didasarkan pada keyakinan, etika, dan nilai yang berbeda. Wajah yang dapat menimbulkan konflik (Kreitner & Kinicki, 2008). Konflik Peran: Peran adalah serangkaian aktivitas yang ingin dicapai seseorang dalam posisinya.

6) *Inter-organizational conflicts*

Konflik antar organisasi sekolah terjadi sampai batas tertentu antara organisasi sekolah yang saling bergantung. Beberapa konflik antara organisasi sekolah terjadi pada tingkat individu atau kelompok (misalnya, antara pembelian sekolah dan organisasi pemasok atau antara lembaga pemerintah mengenai kebijakan pasokan, waktu, kualitas dan kuantitas). sekolah). Organisasi mengontrol sekolah tertentu melalui mediasi atau pengaruh antara serikat pekerja dan organisasi sekolah (Jones & George, 2008).

Konflik dapat muncul ketika ada perbedaan visi, misi, tujuan, kepentingan, dan paradigma. Konflik juga dapat muncul dari kecenderungan pihak yang bersengketa untuk merasa setara, melindungi kepentingan mereka, dan (dalam hal inovasi produk) untuk tidak setuju atau menolak kepemilikan. (Kolb & Putnam, 1992). Sengketa juga bisa muncul jika para pihak (secara bersama-sama) melanggar aturan tersebut. Konflik umumnya dipandang sebagai faktor yang mengganggu sistem manajemen suatu organisasi. Konflik juga dapat muncul karena salah urus struktur organisasi.

Refleksi pada disfungsi manajemen jaringan departemen dan ambiguitas operasional dalam struktur organisasi. Situasi ini biasanya mengakibatkan kepemilikan yang tidak jelas, peringkat kinerja, dan perintah yang salah. Sebaliknya, jika ditangani dengan baik, konflik dapat menjadi kekuatan positif dalam suatu organisasi. Konflik adalah kekuatan positif yang berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan tumbuh, dan merupakan sumber

informasi penting ketika muncul hubungan kritis, hubungan kekuasaan, dan masalah manajemen yang membutuhkan perhatian khusus. (Callanan et al., 2006).

d. Dampak Konflik

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa konflik memiliki efek negatif dan merugikan pada organisasi sekolah, terutama pada kinerja dan produktivitas (Kinicki & Kreitner, 2012). Pandangan saat ini adalah bahwa konflik adalah fenomena yang wajar di semua kelompok.' Mereka percaya bahwa konflik memberikan kontribusi terhadap kinerja kelompok.' Pandangan lain adalah bahwa hasil dari konflik dapat berupa positif atau negatif tergantung pada strategi yang digunakan untuk menangani konflik tersebut. Berdasarkan konsep di atas, konflik berdampak negatif pada organisasi sekolah dalam hal pemborosan sumber daya dan hasil yang buruk. Selain itu, konflik tidak memberikan pengaruh positif bagi organisasi sekolah, terutama terhadap peningkatan dan pengembangan solusi inovasi mutu di organisasi sekolah.

Ketika guru berkumpul untuk menyelesaikan konflik ini, semangat kerja sama dan kerja tim di antara anggota organisasi sekolah juga berkembang (Robbins & Coulter, 2007). Guru dan manajemen harus bekerja sama untuk mencapai efek positif daripada negatif, bahkan ketika keduanya bertabrakan. Dampak negatif konflik. Konflik adalah kekuatan yang kuat dalam organisasi sekolah dan memiliki konsekuensi positif dan negatif bagi organisasi sekolah. Banyak orang melihat konflik sebagai faktor negatif dalam keberhasilan organisasi sekolah atau dalam mencapai tujuan bersama. Konflik dapat berdampak negatif bagi suatu kelompok, tetapi juga dapat berdampak positif (Robbins & Coulter, 2007). Ini diikuti oleh efek negatif dari konflik.

1) Dampak Negatif Konflik

Konflik adalah kekuatan yang kuat dalam organisasi sekolah dan memiliki konsekuensi positif dan negatif bagi organisasi sekolah. Banyak orang melihat konflik sebagai faktor negatif dalam keberhasilan organisasi sekolah atau dalam mencapai tujuan bersama. Konflik dapat berdampak negatif bagi suatu kelompok, tetapi juga dapat berdampak positif (García-Ruiz et al., 2013; D. Garcia, 2013). Ini diikuti oleh efek negatif dari konflik (Dana, 2001).

- a) Konflik memengaruhi fungsi masing-masing organisasi dan sekolah, dan manajemen mencurahkan banyak waktu dan upaya untuk penyelesaian konflik. Waktu ini harus digunakan untuk produktivitas maksimum.
- b) Konflik dapat mempengaruhi organisasi sekolah dimana orang dapat memutuskan untuk keluar dari sekolah jika tidak puas dengan tingkat konflik organisasi di sekolah.
- c) Konflik menyebabkan kesalahan guru, moral rendah dan produktivitas rendah. Situasi organisasi sekolah tidak memerlukan banyak waktu untuk melaksanakan tim pengajar.
- d) Kerusakan selektif dapat terjadi ketika konflik merugikan leluhur dan menyebabkan cedera kolektif yang diwariskan kepada keturunan. Beberapa trauma menciptakan kelompok identitas dan memperdalam konflik.
- e) Konflik mengalihkan kelompok dan individu dari tujuan penting dan dapat mengalihkan waktu dan sumber daya dari tujuan penting lainnya. Suatu kelompok atau individu mungkin terlibat atau tidak terlibat dalam konflik jika konflik tersebut menggunakan “taktik konflik yang mendalam” karena kurangnya waktu dan sumber daya (Hussein & Al-Mamary, 2019). Selain itu, konsekuensi negatif dari konflik muncul dari manajemen konflik yang tidak efektif dan kecenderungan untuk menciptakan dan menghindari konflik (Heridiansyah, 2014; Wahyudi, 2015). Ini menyebabkan situasi berikut. Meningkatnya absensi guru.

Kebanyakan guru tidak tepat waktu. Ketidakpuasan dengan pendapat atau tindakan rekan kerja yang terlalu mementingkan tanggung jawab dan tugas. Memancing, pekerjaan, kesehatan mental, dan kejahatan di kalangan guru memengaruhi keluarga. Kecemasan di tempat kerja, stres, dan teman serta pemimpin yang tidak menerima atau menghargai apa yang Anda lakukan dapat menyebabkan stres jangka panjang yang dapat menyebabkan tekanan darah tinggi dan kondisi lainnya (Heridiansyah, 2014; Wahyudi, 2015) : akibatnya muncul keadaan-keadaan sebagai berikut.

- 1) Meningkatkan ketidakhadiran guru, dan seringnya guru mangkir pada waktu jam-jam kerja berlangsung
- 2) Meningkatnya keluhan karena sikap atau perilaku teman kerjanya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab;
- 3) Memancing permusuhan antar guru yang menyebabkan kemarahan, ketersinggungan yang bisa berdampak pada pekerjaan, kesehatan mental dan keluarga
- 4) Menurunnya konsentrasi dalam bekerja, merasa cemas, merasa ditolak oleh teman dan atasan, merasa tidak dihargai atas pekerjaannya, yang dapat menyebabkan stres berkepanjangan dan dapat menyebabkan tekanan darah tinggi dan penyakit lainnya;
- 5) Mempengaruhi guru melakukan teknik pertahanan diri bila memperoleh teguran dari kepala sekolah, mengadakan provokasi terhadap teman sejawat, membuat perekutuan yang merugikan orang lain;
- 6) Meningkatnya tren masuk dan keluar kelas, kondisi ini bisa mengganggu proses pembelajaran secara menyeluruh.

Efek negatif lain dari konflik interpersonal terutama reaksi psikologis seperti permusuhan terhadap orang lain, kurangnya minat dalam pekerjaan, ketidakpuasan kerja, masalah di tempat kerja, frustrasi, keterasingan atau keterasingan dari orang lain. Kedua, respons terhadap perilaku konflik dapat mengarah pada perilaku menyimpang seperti merokok berlebihan, minum alkohol, permusuhan terhadap orang lain, mengurangi hubungan dengan orang lain, dan menolak upaya untuk mempengaruhi perilaku subjek konflik (Amason, 1996; Dana, 2001).

Efek negatif dari konflik dapat merusak hubungan, menghambat kerja sama dan kerja sama tim, mengganggu proses produksi bahkan menurunkan produktivitas serta menimbulkan ketidakpuasan dan stres di tempat kerja di antara individu dan karyawan. Hal ini dapat menyebabkan ketakutan, kecemasan, dan frustrasi seperti ketidakhadiran dan penarikan diri (Campbell & Moroz, 2014; Tagar *et al.*, 2011).

2) Dampak Positif Konflik

Selain dampak negatif, konflik juga memiliki dampak positif (Hussein & Al-Mamary, 2019).

- a) Memaksa dan mendorong seseorang untuk mencoba; Dalam situasi konflik, orang menggunakan keterampilan, kemampuan, dan bakat mereka.
- b) Memberikan peluang untuk penggunaan konstruktif dan pelepasan kecenderungan agresif dengan memuaskan kebutuhan psikologis tertentu, seperti dominasi, agresi, harga diri, dan ego;
- c) Menyajikan ide-ide produktif dan kreatif. Misalnya, tunjangan yang diterima guru saat ini adalah hasil dari konflik puluhan tahun antara manajemen dan serikat pekerja.
- d) Membawa keragaman ke dalam kehidupan organisasi masing-masing sekolah, sambil mempertahankan vitalitas di antara kelompok dan individu dan mempromosikan perubahan sosial yang mencerminkan realitas dan keprihatinan saat ini. Jika tidak, kehidupan profesional akan membosankan dan membosankan. Ini mempromosikan saling pengertian tentang masalah antara pihak yang berselisih dan mengarah pada koordinasi yang lebih baik antara manajemen dan orang-orang.
- e) Perkuat komunikasi dan persatuan dalam kelompok dengan membiarkan anggota kelompok berbicara dan mendiskusikan kebutuhan mereka di dalam kelompok. Ketika tidak ada konflik dalam kelompok, kesehatan kelompok memburuk.
- f) Memperkuat persatuan dan kerjasama antar kelompok masyarakat yang berjuang untuk mencapai tujuannya akibat konflik.
- g) Mendorong kreativitas: Beberapa organisasi sekolah menggunakan diskusi sebagai kesempatan untuk pemecahan masalah yang efektif. Anggota dapat menarik inspirasi dari konflik dan mendiskusikan perspektif yang berbeda tentang masalah.
- h) Memungkinkan anggota organisasi sekolah untuk mengungkapkan pendapatnya kepada kelompok orang lain;

- i) Jangan membuat keputusan kelompok yang tergesa-gesa. Pastikan peserta terbuka terhadap kebutuhan dan kekhawatiran mereka dalam proses pengambilan keputusan.
- j) Memahami kepentingan para pihak dan menyetujui hubungan yang efektif dengan organisasi sekolah untuk kepentingan kedua belah pihak; Jika pengelolaan dan penyelesaian konflik di kalangan guru efektif dan efisien, maka akan berdampak positif pada perilaku guru sebagai calon guru berbakat.

Jika pengelolaan dan penyelesaian konflik di kalangan guru efektif dan efisien, maka akan berdampak positif pada perilaku guru sebagai calon guru berbakat (Heridiansyah, 2014; Wahyudi, 2015) memiliki beberapa pengertian

- a) Peningkatan kedisiplinan dalam penggunaan jam kerja. Tidak ada guru hadir tanpa alasan yang jelas, datang bertugas tepat waktu dan pulang tepat waktu. Selama jam kerja, setiap guru memanfaatkan waktunya dengan baik dan meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaannya.
- b) Peningkatan hubungan kerja yang produktif. Hal ini dapat dilihat dari pembagian tugas dan tanggung jawab menurut masing-masing analisis pekerjaan.
- c) Peningkatan motivasi kerja antara individu dan kelompok dalam sistem persekolahan yang tercermin dalam upaya peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dedikasi, loyalitas, integritas, inisiatif dan kreativitas;
- d) Penurunan tekanan-tekanan dan stres membantu guru meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini karena guru merasa percaya diri, penghargaan atas keberhasilan pekerjaannya atau bahkan kemampuan untuk mengembangkan karir dan potensinya secara optimal;
- e) Pengembangan karir guru yang sesuai potensinya melalui layanan pendidikan (coaching), pelatihan (coaching), dan penyuluhan (counseling) dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Semua itu dapat ditujukan untuk menjangkau organisasi sekolah dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dan pada akhirnya menjamin kesejahteraan guru.

Selain itu, efek positif dari konflik membuat organisasi sekolah tetap hidup dan kohesif, beradaptasi dengan lingkungan dan memungkinkan terjadinya perubahan dan perbaikan dalam sistem, prosedur, mekanisme, program, bahkan

tujuan organisasi sekolah. . Ini mengarah pada pengambilan keputusan yang inovatif dan pemahaman kritis terhadap beragam pendapat (Baron, 1991; Bisen & Srivastava; Tagar *et al.*, 2011).

e. Pendekatan Penanganan Konflik

Berurusan dengan konflik adalah kegiatan yang membutuhkan gelombang persaingan baru. Meningkatkan kesejahteraan guru merupakan topik penting dalam organisasi sekolah saat ini untuk memastikan loyalitas guru pada sistem sekolah. Manajemen konflik dicapai melalui diskusi, intervensi pihak ketiga, konfrontasi, negosiasi dan kompromi (Rusdiana, 2015).

1. Musyawarah

Negosiasi dilakukan sedemikian rupa sehingga pihak yang berperang tidak secara sepihak mencari kesuksesan, tetapi menemukan solusi optimal untuk masalah tersebut. Tujuan dialog adalah mencari solusi bagi semua pihak agar tidak ada yang didiskriminasi. Prosedurnya adalah sebagai berikut. (1) Lakukan panggilan telepon tentang masalah Anda dan mintalah informasi dari pihak yang berselisih atau seseorang yang mengetahui perselisihan tersebut. (2) Menyatukan kedua belah pihak dalam forum diskusi yang dipimpin manajemen. (3) Pemerintah mengkoordinasikan pelaksanaan hasil perundingan. Intervensi pihak ketiga. Pihak ketiga harus turun tangan ketika para pihak ragu untuk bernegosiasi atau menemui jalan buntu. Arsitektur organisasi sekolah yang memecahkan masalah internal melalui kolaborasi eksternal diperlukan karena mencegah kesalahpahaman antar anggota yang berujung pada stagnasi dalam metaorganisasi sekolah (Heine & Kerk, 2017).

2. Campur tangan pihak ketiga.

Diskusi berlangsung dalam pertemuan tatap muka, mempertemukan pihak-pihak yang berkonflik dan meminta umpan balik. Fasilitator utama adalah fasilitator utama. Metode ini dapat digunakan sebagai metode penyelesaian konflik yang wajar dan membutuhkan penerimaan pandangan dan pendapat pihak lain yang lebih tepat dan wajar. perdagangan (perdagangan). Negosiasi adalah penyelesaian konflik melalui proses pertukaran tujuan untuk mencapai kepentingan kedua belah pihak. Tujuan negosiasi bukanlah untuk memaksa pihak yang berkonflik menyerahkan sesuatu yang penting bagi kelompok.

3. Kompromi

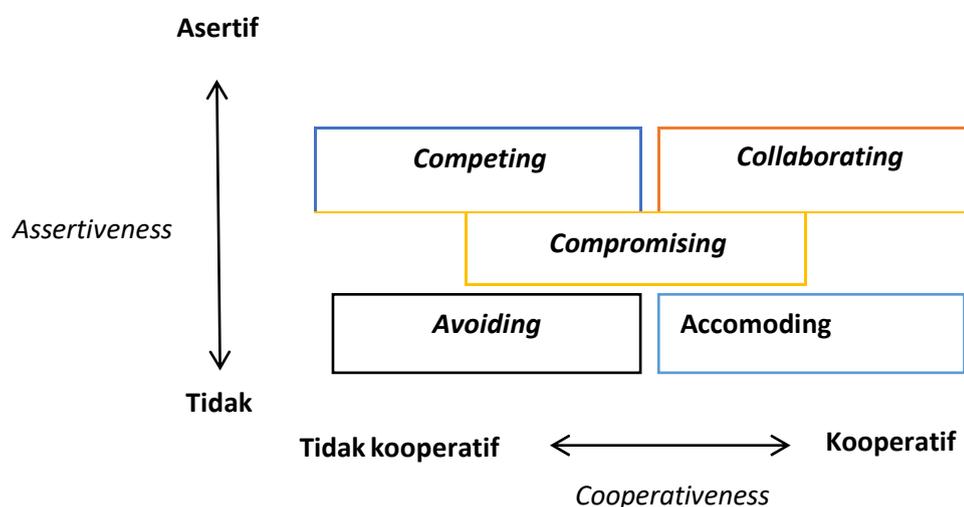
Digunakan untuk menyelesaikan konflik dan menemukan lingkungan yang dapat diterima oleh pihak lain. Kompromi membutuhkan mengetahui dan memahami situasi orang lain. Tidak ada pihak yang menang atau kalah, menyerah atau menyerah. Kedua belah pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan tetapi itu tidak cukup dan kedua belah pihak kalah tetapi itu tidak cukup. Kerja sama umumnya dianggap sebagai cara terbaik untuk menyelesaikan konflik. Ini disebut pendekatan win-win. Tidak ada pihak yang dapat menolak pelayanan publik. Sebaliknya, kedua belah pihak terbuka untuk tujuan baru dan lebih tinggi satu sama lain (Kapusuzoglu, 2010).

Tabel 1 Pendekatan Penanganan Konflik

Pendekatan	Contoh
Penghindaran	Tidak melakukan apapun; sikap menunggu dan melihat. Konflik selesai secara wajar; tidak begitu berguna ketika konflik berlanjut. Tidak mempermasalahkan penghinaan, ultimatum.
Penarikan	Dua pihak menarik pengakuan diplomatik, seorang pasangan berjalan keluar rumah dengan gusar. Seseorang menjadi saki karena stres akibat konflik di tempat kerja dan tinggal di rumah.
Dominasi	Satu individu menyalahgunakan bullying lainnya, sehingga mendorong persaingan keluar dari organisasi.
Kapitulasi	Menyerah kepada pihak lain, baik karena kekalahan yang tampak total atau dengan harapan dapat ditukar dengan konsesi lain di kemudian hari, misalnya: Seseorang berkata, 'Kamu menang' Negara yang kalah menandatangani perjanjian damai, meskipun tidak menyukai ketentuan perjanjian.
Permainan kekuasaan sepihak	Melibatkan fisik keKerja san, pemogokan, pembangkangan sipil, manuver di belakang layar.
Perundingan	Dua pihak duduk dan mencoba mencapai kesepakatan, biasanya dengan mencari kesamaan dan konsesi perdagangan ('Jika Anda melakukan ini, maka saya akan melakukan itu').
Mediasi	Pihak ketiga adalah dibawa untuk membantu pihak-pihak yang berselisih; bisa menasehati, tapi tidak bisa memaksa.
Arbitrasi	Pihak ketiga dibawa untuk membantu, dan memiliki kekuatan untuk memaksa keputusan.

f. Model penanganan konflik

Alat Mode Konflik Thomas-Kilmann (TKI) menilai perilaku individu dalam situasi konflik di mana kepentingan dua orang tidak selaras. Kita dapat menggambarkan perilaku manusia dalam situasi konflik dalam dua dimensi utama. (1) kehandalan, sejauh mana orang bersedia untuk memecahkan masalah mereka sendiri, dan (2) kerjasama, kesediaan orang untuk memecahkan masalah mereka sendiri. berbeda. Berdasarkan dua dimensi perilaku tersebut, dapat dibedakan lima metode penyelesaian konflik. Diagram analisis konflik menunjukkan lima cara untuk menyelesaikan konflik. Kenneth. Thomas dan Ralph Kilman mengembangkan model reaksi orang terhadap konflik.

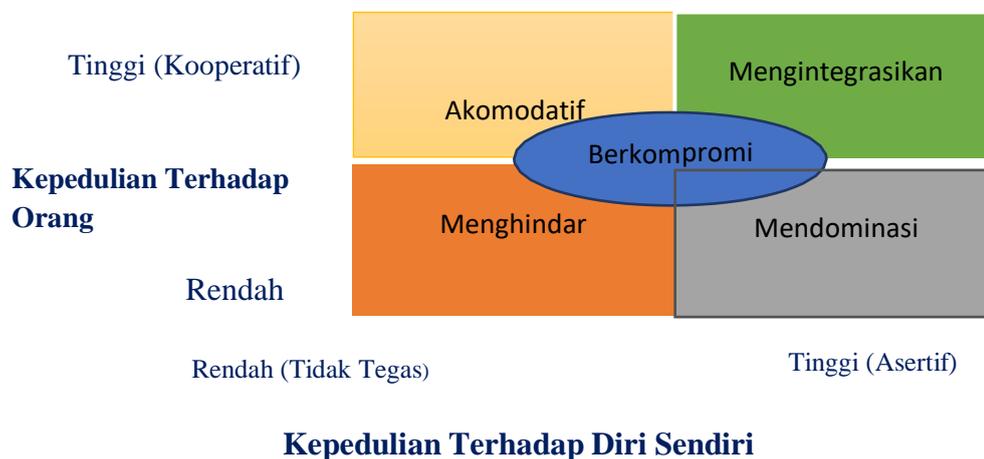


Gambar 5 Lima Mode Penanganan Konflik (Thomas, 2008b)

Menurut Kenneth Thomas dan Ralph Kilman, orang memiliki lima gaya dasar resolusi konflik. (Eunson, 2012; Kilmann & Thomas, 1977). Ada lima gaya. **Bersaing**; Suatu sistem yang didasarkan pada kekuatan yang tergantung dan tidak kooperatif. Mereka egois dengan mengorbankan orang lain dan menggunakan kekuatan mereka sesuai keinginan mereka dalam persaingan. **Kolaborasi**: menuntut dan kolaboratif. Orang-orang bekerja sama untuk menemukan solusi yang disukai semua orang. Ini melibatkan identifikasi masalah inti kedua orang dan mendekonstruksinya untuk menemukan alternatif yang memuaskan Anda berdua. **Kompromi**; Sebagai mediator, ia dapat diandalkan dan kooperatif. Menemukan solusi yang masuk akal dan dapat diterima bersama berfokus pada gaya kompromi.

Kedua belah pihak sebagian puas. **Pencegahan;** Tidak dapat diandalkan dan tidak kooperatif. Seseorang tidak langsung mencari urusannya sendiri atau urusan orang lain. Dia tidak mengomentari skandal itu. Diplomasi dapat mencakup menghindari masalah, menundanya untuk waktu yang lebih baik, atau keluar dari situasi berbahaya. **Mengakomodasi;** Ini sederhana dan kooperatif, tidak kompetitif. Kebijakan bukan berarti mengabaikan kepentingan diri sendiri untuk memuaskan kepentingan orang lain. Dalam hal ini, ada unsur pengorbanan. Penerimaan dapat mencakup kemurahan hati atau amal altruistik, menerima permintaan orang lain saat Anda tidak menginginkannya, atau tunduk pada sudut pandang orang lain

Kerangka yang paling populer dan banyak digunakan untuk gaya resolusi konflik interpersonal adalah locus of control yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilman (1974) dan Rahim dan Bonoma (1979), Gambar 5 menunjukkan lima gaya manajemen konflik pada dua dimensi: penghindaran, persaingan (dominasi), koordinasi (koersi), kerjasama (integrasi) dan kompromi (Moberg, 2001; Vokić & Sontor, 2009). Itu jatuh ke dalam dua dimensi: "manajemen diri" dan "manajemen lain" (Vokic & Sontor, 2010) sedangkan (Thomas, 2008a), dan termasuk kepercayaan dan kerja sama.



**Gambar 6 Model dua dimensi gaya penanganan konflik
(Thomas, 2008b)**

Di antara lima gaya resolusi konflik yang dijelaskan, literatur tampaknya mendukung penggunaan strategi manajemen kooperatif, menunjukkan bahwa

strategi manajemen kooperatif menghasilkan solusi berkualitas lebih tinggi daripada strategi distributif (Abas *et al.*, 2013; Jones & White, 1985; Vokić & Sontor, 2009).

Dalam dunia bisnis saat ini, persaingan, negosiasi dan komunikasi antar organisasi sekolah merupakan hal yang penting. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika strategi manajemen konflik yang paling bernilai di lembaga pendidikan adalah gaya manajemen kolaboratif dan resolusi konflik. Kolaborasi adalah satu-satunya gaya manajemen konflik yang mengutamakan kepentingan kedua belah pihak, mencari keuntungan bersama, dan menyelesaikan konflik melalui komunikasi yang terbuka dan kepuasan yang lebih besar. Detail (Goodwin, 2002; Grote *et al.*, 1999; Van Slyke, 2002).

Tabel 2 Karakteristik Gaya Penanganan Konflik

Gaya	Karakteristik
Menghindari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendahnya kepedulian terhadap diri sendiri dan rendahnya kepedulian terhadap orang lain; kepribadian yang tidak tegas dan tidak kooperatif ▪ Kalah-kalah hasil (karena kedua belah pihak menahan diri dari mengkomunikasikan kebutuhan mereka, sehingga tidak ada kebutuhan yang terpenuhi) ▪ Keinginan untuk menarik diri dari situasi konflik atau menekan konflik ▪ Perilaku menarik diri, menunda, melepaskan diri dari konflik, menyembunyikan ketidaksepakatan, menghindar ▪ Kemungkinan hasilnya adalah konflik tetap tidak terselesaikan ▪ Mungkin mengambil bentuk diplomatis menghindari masalah, menunda masalah sampai nanti atau waktu yang lebih baik, atau, seperti burung unta, hanya menarik diri dari situasi yang mengancam.
Bersaing (Mendominasi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan kepedulian yang rendah terhadap orang lain; kepribadian yang tegas dan tidak kooperatif ▪ Hasil menang-kalah (karena salah satu pihak yang berkonflik agresif dan berusaha memastikan bahwa hanya kebutuhan mereka yang terpenuhi) ▪ Mendorong untuk memaksimalkan keuntungan individu bahkan dengan mengorbankan orang lain (memaksa sudut pandang seseorang dengan mengorbankan orang lain); keinginan untuk memuaskan kepentingan seseorang, terlepas dari dampaknya terhadap pihak lain yang berkonflik ▪ Mode berorientasi kekuasaan, di mana seseorang menggunakan kekuatan apa pun yang tampaknya tepat untuk mencapai suatu posisi, termasuk keterampilan negosiasi, perlindungan, sanksi keuangan, atau perilaku pemaksaan jika diperlukan. ▪ Individu “membela hak mereka,” mempertahankan posisi yang

Gaya	Karakteristik
	mereka yakini benar, atau hanya ingin menang
akomodatif (menyesuaikan diri)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain; kepribadian tanpa pamrih dan kooperatif ▪ Hasil kalah-menang ▪ Gaya pengorbanan diri (pengorbanan kepentingan diri sendiri untuk memuaskan kebutuhan orang lain) ▪ Kesiediaan salah satu pihak dalam konflik mendahulukan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri; sikap adaptif dan reseptif terhadap keinginan lawan ▪ Individu mencari persesasaran dan persesasaran, dan ingin membantu dan mendukung orang lain ▪ Mungkin dalam bentuk kedermawanan atau kedermawanan tanpa pamrih, mematuhi perintah orang lain ketika seseorang memilih untuk tidak melakukannya, atau menyerah pada sudut pandang orang lain
Berkompromi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian sedang/menengah untuk diri sendiri dan orang lain; kepribadian asertif dan kooperatif sedang (titik tengah antara kooperatif dan asertif) ▪ Terkait dengan memberi-dan-menerima atau berbagi pencarian solusijalan tengah ▪ No-win/no-lose outcome (jalan tengah dalam menyelesaikan konflik di mana kedua belah pihak akan "memberi sesuatu" untuk "mengambil sesuatu") ▪ Kedua belah pihak menyerahkan sesuatu untuk mencapai solusi yang dapat diterima bersama yang mencegah mereka memenuhi semua kebutuhan mereka (individu mencoba menemukan beberapa solusi yang dapat diterima bersama, yang sebagian memuaskan kedua belah pihak) ▪ Mungkin berarti membagi perbedaan, bertukar konsesi, atau mencari posisi tengah yang cepat
Berkolaborasi (Mengintegrasikan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain; kerjasama antar pihak; kepribadian yang tegas dan kooperatif ▪ Hasil menang-menang (interaksi dengan orang lain dengan cara menang-menang) ▪ Memfasilitasi pengembangan solusi konflik yang memuaskan kebutuhan semua pihak (setiap pihak yang berkonflik ingin sepenuhnya memuaskan kepentingan semua pihak); mencoba untuk bekerja dengan orang lain untuk menemukan solusi yang sepenuhnya memuaskan tekad kedua orang (masuk lebih dalam ke masalah untuk mengidentifikasi masalah inti dari dua orang dan menemukan pilihan yang memuaskan kedua keprihatinan) ▪ Individu terbuka, bertukar informasi, memeriksa perbedaan antara pihak untuk mencapai solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, dan menunjukkan keterbukaan satu sama lain. ▪ Bentuk Selidiki perbedaan pendapat untuk belajar dari pemahaman orang lain, untuk menyimpulkan beberapa penyelesaian keadaan yang harus menjadi lawan yang bersaing untuk mendapatkan sumber daya atau tatap muka dan mencobamenemukan solusi kreatif untuk masalah antarpribadi. ▪ Tertarik untuk menjaga hubungan bisnis yang sudah terjalin lama, (Eunson, 2012)

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mengambil tindakan untuk mencapai tujuan mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk dapat melibatkan, memahami, dan memotivasi karyawan mereka. Akuntabilitas kepemimpinan juga disorot dalam kaitan antara efektivitas sekolah dengan peningkatan dan kualitas kepemimpinan (Daft, 2014; Dubrin *et al.*, 2006; Siagian & Khair, 2018). Hubungan antara kepemimpinan pendidikan dan kepemimpinan organisasi adalah penting. Kepemimpinan merupakan salah satu kunci terpenting bagi keberhasilan suatu organisasi. Setiap keputusan, gerak dan laju perkembangan membutuhkan seorang pemimpin. Ini adalah alasan utama mengapa kepemimpinan sangat penting. Kepemimpinan sebagai dasar untuk membangun tim yang kuat. Kepemimpinan merupakan faktor keberhasilan yang penting dalam organisasi. Karena kepemimpinan adalah fondasi pendidikan manajemen sekolah, kepemimpinan berfokus pada perubahan besar organisasi, kepemimpinan adalah seni pengaruh, dan kepemimpinan membangun stabilitas dan ketahanan dalam organisasi sekolah. Mengajar dan belajar dapat dimotivasi oleh tujuan yang dapat dicapai. Kepemimpinan adalah salah satu konsep yang paling banyak dipelajari dalam kaitannya dengan karakteristik proses sejarah, apa itu kepemimpinan, dan dimensi kepemimpinan yang dikonseptualisasikan.

a. Konsep kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menyatukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi sekolah (Bass *et al.*, 2003). Selain itu, kepemimpinan adalah konsep yang sangat sulit untuk didefinisikan. Ada banyak pemimpin karena ada orang yang mencoba mendefinisikan sebuah konsep” (Stogdill, 1974). Bennis memperkirakan setidaknya ada 650 definisi kepemimpinan dalam literatur pada akhir abad lalu (Bennis & Townsend, 1995; Bennis, 2017). Jumlah itu terus bertambah, dan Kellerman memberi tahu Volkman bahwa ada sekitar 1.400 definisi kata pemimpin dan/atau kepemimpinan. Apakah benar atau dibesar-besarkan, angka-angka ini menunjukkan bahwa tidak ada konsensus tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dan pencarian definisi yang lebih baik terus berlanjut (Silva, 2016).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengubah visi menjadi kenyataan. Mereka mengatakan bahwa jika Anda memimpin kebun sayur setiap musim semi

dan melakukan yang terbaik, wortel dan tomat Venesia akan menjadi kenyataan. Apakah Anda seorang pemimpin? Tidak, kau seorang tukang kebun. Definisi Bennis sepertinya sudah melupakan "yang lain" (Bennis, 2017). Kepemimpinan juga merupakan proses pengaruh sosial dimana individu dapat memperoleh bantuan dan dukungan dari orang lain dalam menyelesaikan tugas bersama. Asumsi umum dalam definisi ini dan banyak lainnya adalah bahwa kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial yang secara sengaja memengaruhi orang lain untuk membentuk perilaku dan sikap dalam kelompok sekolah atau organisasi. Namun, masih ada ketidaksepakatan tentang jenis, alasan dan tujuan pengukuran dampak. manajer versus manajer (Goldwyn, 2008; Hoy & Miskel, 1987a; Hoy & Tarter, 2011).

Kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja guru di sekolah. Kesimpulan serupa telah diambil dari studi dalam konteks nasional dan sekolah lainnya. Sekolah yang membuat perbedaan dalam pembelajaran siswa dipimpin oleh kepala sekolah yang memberikan kontribusi penting dan terukur terhadap efektivitas staf dan pembelajaran siswa (Bossert *et al.*, 1982; Bozkurt & Cansoy, 2020; Murphy & Hallinger, 1992; Schwan, 2020). Untuk memenuhi peran yang beragam ini, pemimpin sekolah membekali guru dengan keterampilan seperti praktik terbaik, kepemimpinan, manajemen, penyampaian layanan, inspirasi, dan manajemen konflik untuk meningkatkan kinerja. Kepemimpinan telah menjadi topik hangat selama 20 tahun terakhir dan dalam banyak hal ditentukan oleh perbedaan antara peneliti bisnis dan praktisi. Kepemimpinan memiliki dampak yang sangat kuat terhadap kinerja individu, namun cara kerjanya dan dimensi pastinya belum dipahami dengan baik (Lunenburg, 2012). Konsep kepemimpinan sulit untuk didefinisikan dan digeneralisasikan karena situasi, tipe pemimpin dan gaya kepemimpinan berbeda-beda (Vroom & Jago, 2007). Sulit untuk mendefinisikan konsep yang mencakup semua variabel penting secara teoritis.

Namun, yang umum dalam definisi kepemimpinan adalah pengaruh (Veliu *et al.*, 2017a, 2017b). Kepemimpinan adalah proses membujuk atau mempengaruhi orang untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan berusaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara untuk memotivasi dan mempengaruhi individu untuk melakukan yang

terbaik untuk mencapai tujuan mereka. Yang terpenting, para pemimpin bertanggung jawab atas kualitas institusi mereka, terlepas dari pengaruh dan keterbukaan mereka terhadap perubahan. Pemimpin yang efektif menciptakan konflik dan merupakan akar penyebab konflik. Mereka berbicara tentang bagaimana pemimpin mempromosikan akar organisasi, kontinuitas, dan budaya organisasi (DePree, 1998; Hoy & Tarter, 2011).

Kepemimpinan menyelaraskan organisasi sekolah, memengaruhi tindakan atau perilaku orang lain, mencapai tujuan, memengaruhi orang melalui komunikasi, dan memotivasi bawahan untuk melakukan bagian mereka demi perubahan positif. (Dubrin *et al.*, 2006). Kepemimpinan membangkitkan citra yang sangat romantis, emosional, dan berani pada banyak orang (W. Hoy & C. Miskel, 2008; Hoy & Miskel, 1987a). Kepemimpinan adalah karakteristik organisasi sekolah yang didistribusikan secara luas melalui jejaring sosial dan peran (Chirume, 2008; Coplan & Knapp, 2006; Junge & Esdal, 2020; Ogawa & Bossert, 1995).

Satu atau lebih pemimpin, masing-masing dengan bakat, keterampilan, dan kemampuan yang berbeda, memilih, melatih, membimbing, dan memengaruhi satu atau lebih pengikut untuk memimpin mereka menuju misi dan tujuan organisasi sekolah dan untuk memperkuat mereka secara rohani, emosional, dan rohani, bersemangat dan energik. Kolaborasi fisik untuk mencapai misi dan tujuan organisasi sekolah (W. K. Hoy & C. Miskel, 2008; Winston & Patterson, 2006). Pemimpin yang dapat menginspirasi, membujuk, mempengaruhi, melayani, dan memberdayakan dapat memulai perubahan yang membantu organisasi sekolah mencapai tujuan yang diinginkan. hujun. Banyak definisi kepemimpinan dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan yang berbeda.

b. Pendekatan kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang diusulkan didasarkan pada karya Hariri (2011), sebagai berikut:

Brungardt dengan 1) Trait theory, 2) Behaviour theory, 3) Situasional theory, 4) Power-influence theory, dan 5) Transformational theory.

Bolden dkk. menggolongkan kedalam 1) Great man theory, 2) Trait theory, 3) Behaviour theory, 4) Situasional theory, 5) Contingency theory, 6) Transactional theory, dan 7) Transformational theory.

Yulk mengklasifikasikan menjadi 1) *Trait theory*, 2) *Behaviour theory*, 3)

Power-influence theory, 4) *Situational theory*, dan 5) *Integrative theory*.

Daft mengelompokkan menjadi 1) *Great man theory*, 2) *Trait theory*, 3) *Behaviour theory*, 4) *Contingency theory*, 5) *Influence theory*, dan 6) *Relational theory*.

Kao dan Kao mengklasifikasikan menjadi 1) *Trait era*, 2) *Behaviour era*, 3) *Contingency era*, dan 4) *New era (transformation theory)*.

DeChurch, Hiller, Doty dan Sales mencatat enam kelompok yakni 1) *Leader Trait*, 2) *Leader Behaviour dan Contingency Approaches*, 3) *Leader-Member Exchange (LME)*, 4) *Transformational Leadership*, 5) *Strategic Leadership*, dan 6) *Shared Leadership*.

Gardner, Avolio, Luthans, May, dan Walumbwa mengusulkan model baru yang disebut *Authentic Leadership*. *Authentic Leadership* ditandai oleh 1) *Openness, Transparency*, dan *Trust*, 2) *Guidance toward Worthy Objectives*, dan 3) *Follower Development*.

Uhl-Bien dan McKelvey mengusulkan pendekatan baru yang diberi nama *Complexity Leadership Theory (CLT)* yang terdiri atas 1) *Administrative Leadership*, 2) *Adaptive Leadership*, dan 3) *Enabling Leadership*.

Bass mengembangkan tulisan Burn dan hasilnya yang dikenal dengan *full range leadership (FRL)*. Pendekatan ini terdiri atas tiga gaya 1) *Laizess-faire Leadership Style*, 2) *Transactional Leadership Style*, dan 3) *Transformational Leadership Style*.

Brungardt mendukung perbedaan dalam pemimpin dan kepemimpinan; dia mengatakan bahwa semua teori kepemimpinan dapat dikategorikan dalam lima pendekatan umum (Aldulaimi, 2018). Beberapa definisi kepemimpinan adalah cara mempengaruhi kekuasaan. Selain itu, prediksi tersebut menunjukkan bahwa teori *big man* berbeda dengan teori *natural* (Daft, 2014). Gaya kepemimpinan yang digunakan untuk posisi yang memerlukan tingkat akurasi, keandalan, kepekaan, fokus, dan keahlian teknis yang sangat tinggi mungkin tidak cocok untuk semua staf senior dan karenanya mungkin berbeda dari jenis portofolio yang berfokus pada manajemen umum (Dess & Picken, 2000). Konteks, konteks, budaya, lingkungan kerja, peraturan perundang-undangan baru, serta kekayaan informasi dan kompleksitas organisasi sekolah sangat mempengaruhi pemahaman kita tentang kepemimpinan dan adaptasi terhadap dinamika perubahan organisasi sekolah

Berdasarkan uraian diatas dapat diidentifikasi 18 gaya yang terdiri atas 1) *Trait theory*, 2) *Behaviour Theory*, 3) *Situational Theory*, 4) *Power-influence Theory*, 5) *Transformational Theory*, 6) *Great Man Theory*, 7) *Contingency Theory*, 8) *Transactional Theory*, 9) *Integrative Theory*, 10) *Relational Theory*, 11) *Leader-Member Exchange (LME)*, 12) *Strategic Leadership*, 13) *Shared Leadership*, 14) *Authentic Leadership* dengan cirinya yang terdiri atas *openness, transparency, dan trust, Guidance Toward Worthy, dan Follower Development*, 15) *Administrative Leadership*, 16) *Adaptive Leadership*, 17) *Enabling Leadership*, dan 18) *Laissez-faire Leadership Style*.

Teori kepemimpinan dapat disederhanakan dan terbingkai dalam (1) Pendekatan Teori Orang Besar dan Teori Sifat (*Great Man Theory and Trait Theory*); (2) Pendekatan Teori Perilaku (*Behavioral Theory*), terdiri atas Teori Jaring-jaring Manajerial, Sistem Manajemen Likert, Teori Peran, Teori X dan Y, Kajian Universitas Iowa, Kajian Universitas Ohio, dan Kajian Universitas Michigan; (3) Pendekatan Teori Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Theory*), yang terdiri atas Teori Situasional, Teori Strategik, Teori Jalan Sasaran, Teori Pembuatan Keputusan, *Integrative Theory*, dan *Shared Leadership*; (4) Pendekatan Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Approach*), yang terdiri atas *LMX* dan *Full Range (Laissez Faire, Transaksional, dan Transformasional)*, *Transactional Theory*, *Relational Theory*, *Authentic Leadership*, *Adaptive Leadership*, *Enabling Leadership*, dan *Administrative Leadership*.

Faktor lingkungan atau situasional belum dipertimbangkan dalam teori orang hebat, teori sifat, dan teori perilaku. Munculnya teori kontingensi telah mengatasi kelemahan-kelemahan pada teori-teori kepemimpinan sebelumnya.

Merujuk kepada rentang yang panjang atas pilihan implementasi gaya kepemimpinan, peneliti berkeyakinan bahwa gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), dan memberdayakan (*empowering leadership*) mampu mengatasi permasalahan (*handling conflict*) yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan Produktivitas Kerja Guru.

6. Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan yang melayani memiliki sejarah yang panjang dan kaya. Kepemimpinan yang melayani dalam konteks saat ini berasal dari sejarah monarki kuno, dan kepemimpinan ini dimaksudkan untuk melayani rakyat dan negara (Sendjaya & Sarros, 2002). Kepemimpinan yang melayani kadang-kadang dilihat sebagai paradigma kepemimpinan Kristen, tetapi secara historis dipengaruhi oleh banyak budaya dunia, seperti Konfusianisme. Konfusianisme dapat disamakan dengan kepemimpinan pelayan dalam arsitektur (Sendjaya & Sarros, 2002) Selama Dinasti Zhou (111 - 249 SM) beberapa struktur kepemimpinan yang melayani muncul (Hirschy *et al.*, 2012).

Konsep kepemimpinan yang melayani pertama kali dirumuskan oleh Greenleaf (1977). Menurut Greenleaf, kesuksesan dalam kepemimpinan bergantung pada ego. Namun, pemimpin pertama-tama harus mengelola ego mereka untuk mengubah pengikut mereka menjadi pemimpin dan mitra (Givens, 2008). Kepemimpinan yang melayani berfokus pada pemberdayaan pengikut. Pemimpin harus menampilkan diri sebagai pelayan yang membangun relasi dan membangun komunitas etis. Kepemimpinan pelayan memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan transformasional dalam hal visi, pengaruh, kredibilitas dan kepercayaan (Farling *et al.*, 1999; Givens, 2008). Sementara pandangan tradisional tentang organisasi sekolah menggunakan piramida untuk menunjukkan posisi relatif pemimpin dan pengikut di puncak, kepemimpinan pelayan membalikkan piramida sehingga pemimpin mendukung organisasi sekolah dan berbagi tanggung jawab atas tindakannya. Sederhananya, kepemimpinan yang melayani didasarkan pada tujuh pilar. Ini termasuk kepribadian, orientasi orang, komunikasi yang terampil, kolaborasi yang bersahabat, prediktabilitas, pemikiran sistem, dan otoritas moral (Hoy & Miskel, 1987b; Sipe & Frick, 2015).

Kepemimpinan yang melayani dipandang sebagai kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan yang melayani melampaui kepentingan pribadi untuk memenuhi kebutuhan orang lain, untuk membantu orang lain tumbuh, dan memberdayakan orang lain untuk mendapatkan keuntungan secara materi dan emosional. Hal ini sejalan dengan paradigma organisasi sekolah, dimana melayani guru, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat merupakan prioritas utama bagi para pemimpin pelayanan. Dalam benak mereka, tujuan keberadaan mereka adalah untuk melayani.

Sedangkan instruksi yang diberikan kepadanya berasal dari dokumen resmi. Servant leadership sangat tertarik dengan konsep Servant Leadership dalam hal empowerment, engagement, power sharing dan membangun *community of trust* (Daft, 2014).

Kepemimpinan yang melayani memiliki nilai, keyakinan dan prinsip dalam praktik kepemimpinannya (Bourne, 2017; Dutta & Khatri, 2017; Russell, 2001; Sendjaya, 2015; Tate, 2003). Nilai adalah bagian penting dari kepemimpinan yang melayani. Nilai dianggap sebagai variabel independen yang menentukan perilaku pemimpin pelayanan (Barker, 2001; Gotsis & Grimani, 2016; Wong, 2019). Dengan demikian, nilai-nilai intrinsik seorang pemimpin berfungsi untuk membentuk kualitas kepemimpinan fungsional dan membedakannya dari jenis kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan Pelayan membedakan seorang pemimpin dari pemimpin lainnya melalui karakter, kepercayaan, kepercayaan diri, pelayanan, teladan, kepemimpinan, rasa hormat terhadap orang lain, dan komitmen. Ciri lain dari kepemimpinan yang melayani adalah peran nilai sebagai atribut fungsional yang penting. Ini termasuk a) kepercayaan, b) menghormati orang lain, dan c) pemberdayaan (Aij & Rapsaniotis, 2017; Russell, 2001). Nilai-nilai tersebut membentuk kepercayaan interpersonal dan loyalitas pemimpin dalam organisasi sekolah (Berraies *et al.*, 2020; Verburg, 2019). Pemimpin yang jujur mendapatkan kepercayaan dari orang lain karena mereka dapat dipercaya dan menepati janjinya. Kepemimpinan yang melayani berarti berbicara dan bertindak untuk memproyeksikan citra keaslian. Jenis kepemimpinan ini dapat dicapai dengan memberikan informasi dan mempercayai orang lain (Dowd & Beckwith, 2018; Pöhls & Höhne, 2011).

Kepercayaan adalah bagian penting dari kepemimpinan yang melayani (Khan *et al.*, 2020; Russell, 2001). Kepercayaan memberi orang alasan untuk mengikuti seorang pemimpin (Fairholm & Fairholm, 2000). Orang mendapatkan kepercayaan diri ketika mereka melihat pemimpin mengubah komitmen pribadi menjadi komitmen pada organisasi sekolah. Kepercayaan implisit terjadi ketika nilai-nilai bersama ini tertanam dalam situasi sosial. Kurangnya kepercayaan terhadap lingkungan kerja dapat menyebabkan rendahnya kepuasan guru (Bello, 2012; Russell, 2001; Wang *et al.*, 2018; Young & Daniel, 2003).

Konsep kepemimpinan yang melayani pertama kali dijelaskan oleh Robert

Greenleaf pada tahun 1970. Pemimpin yang melayani melampaui kepentingan pribadi untuk melayani orang lain, organisasi sekolah, dan masyarakat.

Menurut Greenleaf (1977), empat prinsip utama Model Kepemimpinan Melayani adalah:

- a) Mengutamakan pelayanan daripada keuntungan pribadi. Pemimpin pelayan secara sadar menggunakan bakat mereka untuk membantu orang lain dan organisasi sekolah berubah dan tumbuh. Keinginan untuk membantu orang lain lebih diutamakan daripada keinginan untuk menempati posisi kepemimpinan formal atau untuk mendapatkan kekuasaan dan kendali atas orang lain. Pemimpin yang melayani termotivasi untuk melakukan hal yang baik dan benar bagi orang lain, bahkan jika mereka tidak "diberi imbalan" secara finansial untuk melakukannya. Dalam pengertian ini, organisasi sekolah ada untuk memberikan pekerjaan yang bermakna bagi individu sebanyak yang mereka ada untuk karyawan mereka.
- b) Mendengar dulu untuk memahami orang lain. Gaya kepemimpinan yang melayani adalah mendengarkan, memahami sepenuhnya keprihatinan orang lain, dan

meneguhkan kepercayaan mereka pada orang lain. Pemimpin yang melayani tahu apa yang diinginkan kelompok dan melakukan apa yang mereka bisa. Pemimpin tidak memaksakan kehendaknya pada orang lain. Dengan memahami orang lain, pemimpin dapat berkontribusi pada perilaku baik mereka sendiri.

- c) Pemimpin yang melayani membangun kepercayaan dengan bersikap jujur sepenuhnya kepada orang lain, melepaskan kendali, dan berfokus pada kesejahteraan orang lain. Mereka berbagi semua informasi, baik atau buruk, dan membuat keputusan untuk memajukan kepentingan kelompok daripada kepentingan mereka sendiri. Keyakinan juga dibangun dengan mempercayai orang lain untuk membuat keputusan sendiri. Pemimpin yang melayani dipercaya karena mereka memberikan otoritas, kontrol, penghargaan, informasi, dan pengakuan. Iman membuat orang lain makmur. Hargai orang lain dan bantu mereka menjadi utuh. Pemimpin yang melayani memperhatikan pikiran, tubuh, dan jiwa para pengikutnya dan percaya pada potensi unik setiap orang untuk memberi dampak positif bagi dunia.
- d) Kepemimpinan yang melayani membantu orang lain menemukan kekuatan jiwa manusia dan mengambil tanggung jawab. Dibutuhkan keterbukaan dan kemauan untuk berbagi rasa sakit dan penderitaan orang lain. Menjadi manusia juga berarti bahwa pemimpin rentan terhadap orang lain dan bersedia berbagi rasa sakit dan kemanusiaan (Russell, 2001; Wilson, 1998). Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan melayani orang lain di atas semua prioritas lainnya. Alih-alih mengelola hasil, Pemimpin Pelayan berfokus pada menciptakan lingkungan tempat tim dapat berkembang, memberikan dampak terbesar, dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Berikut adalah empat tabel untuk instrumen berulang.

Kepemimpinan melayani membantu orang lain menemukan kekuatan jiwa manusia dan menerima tanggung jawab mereka. Hal ini membutuhkan keterbukaan dan kesediaan untuk berbagi rasa sakit dan kesulitan orang lain. Menjadi dekat dengan orang juga berarti para pemimpin membuat diri mereka rentan terhadap orang lain dan bersedia menunjukkan rasa sakit dan kemanusiaan mereka sendiri (Russell, 2001; Wilson, 1998).

Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan melayani orang lain di atas semua prioritas lainnya. Alih-alih mengelola hasil, seorang pemimpin yang melayani berfokus pada menciptakan lingkungan di mana tim mereka dapat berkembang dan menyelesaikan pekerjaan dengan dampak tertinggi.

Berikut peneliti sajikan tiga sampel penelitian kekuatan pengaruh kepemimpinan melayani yang mendasari peneliti menggunakan kuesioner sebagai pengumpul data dari responden..

1) Penelitian (Barbuto & Gifford, 2010) di negara bagian Midwestern dengan judul “*Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the Servant Leadership Questionnaire. Journal of Leadership Education.*” Jenis uji dengan penguji lima dimensi kepemimpinan melayani di dapat hasil bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama dan secara efektif memanfaatkan dimensi kepemimpinan pelayan komunal dan agen.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan dimana variabelnya sama, tetapi perbedaannya terletak pada tempat, dan jumlah dimensi yang di uji. Responden berbeda dengan peneliti pendahulu dimana responden karyawan sedangkan penulis dengan responden guru dan unit kepala sekolah.

2) Penelitian (Guillaume et al., 2013) di negara Georgia dengan judul ” *The impact of servant leadership on job satisfaction. Journal of business and Economics.*” Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani berkontribusi pada tenaga kerja yang puas.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan dimana variabelnya sama, tetapi perbedaannya terletak pada tempat, dan jenis uji. Responden peneliti pendahulu karyawan sedangkan penulis dengan responden guru dan unit kepala sekolah.

3) Penelitian (Sendjaya et al., 2008) di USA dengan judul “*Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. Journal of Management studies.*” Penelitian ini menemukan bahwa baik studi kualitatif maupun kuantitatif dilaporkan untuk menetapkan sifat psikometrik awal untuk ukuran enam dimensi 35 item yang baru. Model kepemimpinan melayani yang dihasilkan dicirikan

oleh orientasi layanan, pandangan holistik, dan penekanan moral-spiritual, sehingga memperluas model kepemimpinan melayani saat ini dan karya-karya yang ada pada pendekatan kepemimpinan kontemporer.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan dimana variabelnya sama, tetapi perbedaannya terletak pada tempat, penelitian terdahulu di Amerika Serikat dan penulis di Indonesia khususnya di Provinsi Lampung. Disiplin ilmu berbeda, penelitian terdahulu dengan disiplin ilmu manajemen murni sedangkan yang peneliti lakukan di bidang ilmu manajemen pendidikan.

7. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah perpanjangan dari kepemimpinan transaksional di luar pertukaran dan konsensus sederhana. Pemimpin transformasional bersifat proaktif, meningkatkan kesadaran pengikut akan kebaikan publik dan membantu pengikut mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Teori: Diri mengacu pada emosi, motivasi, stimulasi intelektual, dan penilaian pribadi (Bass & Riggio, 2006; DiPaola & Forsyth, 2011; Hoy & Miskel; Hoy & Miskel, 1987a; Kreiness, 2020).

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk melakukan apa yang mereka inginkan, dan kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka inginkan. Teori kepemimpinan transformasional mengasumsikan bahwa pengikut terikat secara emosional dengan pemimpin dan bahwa gairah dan motivasi emosional pengikut muncul dari tindakan pemimpin (House *et al.*, 1988).

Selain itu, "dinamika kepemimpinan transformasional mencakup identifikasi pribadi yang kuat dengan pemimpin, kepentingan pribadi bersama dalam keterlibatan, atau identifikasi dengan visi bersama tentang masa depan" (Hater & Bass, 1988). Pemimpin transformasional membangkitkan minat pengikut, menciptakan kesadaran dan penerimaan di antara pengikut tentang tujuan dan misi kelompok, dan mendorong mereka untuk memprioritaskan kepentingan mereka sendiri di atas kepentingan kelompok (J. Burns, 1978; Yammarino & Bass, 1990b).

Kepemimpinan transformasional menciptakan visi bersama tentang masa depan, mendidik pengikut secara intelektual, dan menyelesaikan perbedaan

pendapat di antara pengikut” (Yammarino & Bass, 1990a, 1990b). Tichy dan Devanna menekankan dampak transformatif yang dimiliki para pemimpin ini terhadap organisasi sekolah dan individu. Akhirnya, pemimpin dapat mengubah organisasi sekolah dengan mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menciptakan visi baru, dan memobilisasi komitmen terhadap visi tersebut (Devanna & Tichy, 1990). Transformasi pengikut dapat dicapai dengan meningkatkan kesadaran akan pentingnya dan nilai hasil yang diinginkan, memberdayakan pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri, dan mengubah atau memperluas kebutuhan pengikut (Bass, 1995).

Alasan motivasi mengubah harapan anggota tim yang percaya bahwa mereka dapat mengatasi tantangan dalam organisasi sekolah (Atwater & Bass, 1994; Hoy & Tarter, 2011; Kreiness, 2020). Ini juga memainkan peran sentral dalam mengembangkan visi menarik yang memandu pengembangan sasaran organisasi sekolah dan prosedur operasi. Motivasi inspirasional datang terutama dari perilaku pemimpin yang memberikan makna dan tantangan bagi pengikut.

Seorang pemimpin yang menginspirasi dianggap oleh pengikutnya sebagai orang yang berpengetahuan, tercerahkan, dan peka terhadap masalah yang dihadapi. Dari sini, kepercayaan pengikut dibangun. Pengikut berbagi dengan pemimpin keyakinan umum tentang apa yang salah, keyakinan bahwa pemimpin mengartikulasikan publik untuk mereka (Bass, 1988; Hoy & Tarter, 2011). Tidak seperti pemimpin karismatik yang menggantikan pengikut dengan cita-cita ego, pemimpin inspirasional mampu mengungkapkan dan bertindak berdasarkan cita-cita tersebut. Pemimpin transformasional memungkinkan orang membayangkan masa depan yang menarik dan optimis, menetapkan tujuan yang ambisius, menciptakan visi untuk organisasi sekolah, dan mengkomunikasikan kepada pengikutnya bahwa visi ini dapat dicapai (Bass, 1988). Misalnya, semangat tim, antusiasme, optimisme, penetapan tujuan, dan visi bersama dapat diamati dalam kelompok kerja atau organisasi sekolah (Bass & Avolio, 1994; Hoy & Tarter, 2011).

Kepemimpinan transaksional membentuk dasar dari sistem kepemimpinan yang berkelanjutan. Misalnya, jika seorang pemimpin menjaga hubungan baik dengan pengikutnya, orang akan mengembangkan kepercayaan pada pemimpin itu

dari waktu ke waktu. Tingkat kepercayaan dan akal sehat yang tinggi inilah yang digunakan oleh para pemimpin transformasional sebagai landasan untuk mencapai hasil yang patut dicontoh. Kepemimpinan transformasional tidak menggantikan kepemimpinan transaksional, tetapi meningkatkan atau memperkuat pengaruhnya terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja pengikut. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini dapat dinilai dalam seri kepemimpinan yang sama (Avolio *et al.*, 2004; Bass, 1999; DiPaola & Forsyth, 2011).

Kepemimpinan transformasional melampaui batasan pekerjaan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Cunningham, 1985; Howell & Frost, 1989; Hoy & Tarter, 2011). Pemimpin transformasional membangun komitmen terhadap tujuan organisasi sekolah dan memberdayakan pengikut untuk mencapai tujuan tersebut (Geijsel *et al.*, 2003). Pemimpin transformasional mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, menciptakan dan mengejar visi baru, fokus pada tujuan jangka panjang, menginspirasi pengikut untuk mengejar tujuan di luar kepentingan diri sendiri, dan mengatur sekolah berdasarkan visi perubahan. Pemimpin lebih bertanggung jawab atas perkembangan dirinya sendiri dan perkembangan orang lain daripada rekan, mentor, atau pengikutnya. Pengikut menjadi pemimpin dan pemimpin menjadi agen perubahan yang mengubah organisasi sekolah (Hoy & Tarter, 2011).

Sumber kepemimpinan transformasional terletak pada nilai dan keyakinan individu pemimpin. Dengan menemukan norma pribadi, pemimpin transformasional dapat memobilisasi pengikut dan mengubah tujuan dan keyakinan mereka dengan cara yang mengarah pada pencapaian yang lebih besar dari yang diperkirakan sebelumnya (Kuhnert & Lewis, 1987). Kepemimpinan transformasional bergantung pada pemimpin yang secara efektif mengomunikasikan kebutuhan akan kekuasaan menggunakan metafora dan gambar lain untuk menciptakan perubahan dan hasil yang diinginkan secara sosial (Bass, 1988; Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional mendorong para pemimpin untuk melihat pekerjaan mereka dengan cara baru, mengenali misi atau visi organisasi sekolah, mengembangkan karyawan dan pengikut mereka ke tingkat kompetensi dan potensi yang lebih tinggi, dan melihat lebih jauh. kepentingan sendiri. Mereka menguntungkan kelompok (Albritton, 1998; Bass, 1999; Kreiness, 2020; Reuvers

et al., 2008). Pemimpin transformasional menetapkan tujuan yang lebih kompleks dan umumnya mengungguli pemimpin transaksional. Dalam penelitian teoretis umum, kepemimpinan transformasional tampaknya memberikan kontribusi yang signifikan untuk menjelaskan proses dan hasil kepemimpinan (Akdere & Egan, 2020). Meskipun model ini digunakan secara luas, perhatian lebih harus diberikan pada variabel kontekstual yang membatasi dan memfasilitasi kepemimpinan transformasional (Bose & Haque; Budur & Poturak, 2021; Peck & Hogue, 2021; Yukl, 1999).

Bass & Avolio (2000) mendefinisikan teori kepemimpinan transformasional berdasarkan teori kepemimpinan transformasional sebelumnya (Burn, 1978). Pemimpin inovatif dalam inovasi bersedia untuk menghormati pengikut, pengikut dan pemimpin, loyalitas dan tujuan organisasi, tujuan dan pendapat. Empat konsep kepemimpinan tersebut adalah: (1) Mempengaruhi, mengamati, dan mengidealkan perilaku yang mengarah pada perilaku. (2) inspirasi, inspirasi, motivasi untuk menginspirasi orang lain; (3) panutan yang cerdas, terutama pemimpin yang dapat memberikan ide dan solusi baru, dan (4) umpan balik pribadi, terutama mendengarkan, memotivasi orang (Bass & Avolio, 1990).

Berikut peneliti sajikan lima sampel penelitian kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional yang mendasari peneliti menggunakan kuesioner sebagai pengumpul data dari responden.

- 1) Penelitian Abdullah et al., (2018) di Malaysia dengan judul "*Principal transformational leadership and teachers' motivation.*" Jenis uji adalah korelasi. Hasil temuan menyatakan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja guru. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang penulis lakukan dimana variabel dan responden penelitian yang sama, tetapi perbedaannya terletak pada tempat, dan jenis yang di uji serta hasil penelitian. Responden sama dengan peneliti pendahulu yaitu guru.
- 2) Penelitian Lee & Kuo, (2019) di Taiwan dengan judul "*Principals' transformational Leadership And Teachers'work Motivation.*" Jenis uji adalah korelasi dengan hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dasar dan motivasi guru menunjukkan korelasi

positif yang signifikan. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti, responden penelitian, namun perbedaannya terletak pada tempat, dan jenis yang di uji.

- 3) Penelitian hmad et al., (2019) di India dengan judul “ *Effect of Transformational Leadership Skills on Teachers’ Performance at Secondary School Level in Punjab Ahmad, M. S.*” Hasil penelitian ini adalah keterampilan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti, responden penelitian, dan jenis yang diuji namun perbedaannya terletak pada tempat penelitian.
- 4) Penelitian Tanjung et al., (2020) di Indonesia dengan judul “*The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on The Performance of Islamic School Teachers.*” Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti,, responden penelitian, dan jenis yang diuji namun perbedaannya terletak pada tempat.
- 5) Penelitian Ahmad, (2018) di Pakistan dengan judul “*Impact of Transformational Leadership Styles of Principals on Job Satisfaction of Secondary School Teachers.*” Hasil penelitian menyatakan bahwa Hubungan yang positif dan signifikan kepuasan kerja guru sekolah menengah. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti,, responden penelitian, namun perbedaannya terletak pada tempat dan jenis yang diuji.

8. Kepemimpinan Memberdayakan

Otoritas adalah bagian penting dari manajemen puncak. Ini sangat penting dalam kepemimpinan yang melayani (Davidson & Butcher, 2019; Moran & Larwin, 2017; Pollard, 2020). Pemberdayaan berarti memberikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada karyawan. Ini menekankan kerja tim dan menunjukkan nilai cinta dan kesetaraan. Pemimpin yang melayani mengembangkan kepemimpinan dengan memberdayakan orang lain untuk memimpin. Dalam arti tertentu, ekspresi adalah variabel dependen. Ini merupakan konsekuensi penting dari berbagai perilaku kepemimpinan (Calvin, 2015; Lee & Koh, 2001; Russell, 2001).

Pemberdayaan menciptakan tipe kepemimpinan baru berdasarkan kepercayaan (Russell, 2001). Delegasi kepemimpinan berbasis kepercayaan menciptakan bentuk delegasi baru (Covey, 1990).

Secara teoritis, kata delegasi dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada individu untuk mengambil keputusan (Noe, *et al.*, 2003). Pemberdayaan mengacu pada kebutuhan individu untuk bebas melakukan pekerjaan mereka sambil mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka. Dengan demikian, konsep pemberdayaan berarti bahwa individu dapat bertindak secara mandiri dan bertanggung jawab ketika diberdayakan. Pemberdayaan bukan hanya proses “memberdayakan” seseorang, tetapi juga proses membebaskan seseorang dari “ekosistem” yang kaku. Proses pemberdayaan menekankan kebebasan individu untuk membuat keputusan yang bertanggung jawab. Peluang menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan mendorong inisiatif. Jika tidak, orang lain dapat menjawab secara mandiri dan bertanggung jawab. Beberapa berpendapat bahwa pengalaman pemberdayaan lebih kuat ketika orang diberdayakan (Ahearne *et al.*, 2005; Forrester, 2000; Webber *et al.*, 2020; Yukl & Becker, 2006).

Delegasi sering disamakan dengan transfer otoritas pengambilan keputusan dari atasan ke bawahan. Ini dapat didefinisikan sebagai “suatu latihan atau serangkaian latihan yang ditugaskan pada hirarki tanggung jawab untuk membantu guru membuat keputusan tentang tugas-tugas penting” (Leech *et al.*, 2003). Ini sering disebut sebagai pemberdayaan struktural karena berfokus pada kondisi dan struktur dalam organisasi sekolah yang membantu berbagi kekuasaan, membuat keputusan, dan mengelola sumber daya. Situasi ini dapat memberikan peluang (Chen *et al.*, 2005; Chen *et al.*, 2007; Kirkman & Rosen, 1999; van Knippenberg *et al.*, 2021). Sebagian besar pemimpin dikembangkan melalui pemberdayaan di semua tingkatan organisasi sekolah (Algahtani, 2014; Russell & Stone, 2002). “Seorang pemimpin yang bijaksana memimpin orang lain.

Pemimpin yang memberdayakan menetapkan visi dan arah tetapi mendelegasikan keputusan tentang pencapaian tujuan (Green *et al.*, 2013; Robinson *et al.*, 2018). Pemimpin memberdayakan memperingatkan, bagaimanapun, bahwa delegasi tidak akan mengundurkan diri. Sebaliknya, kepercayaan dan akuntabilitas

itu penting. Kepemimpinan yang melayani mendelegasikan tanggung jawab dan mempertahankan kepemimpinan kolaboratif. Delegasi mendorong pengikut untuk mengambil tanggung jawab.

Kepemimpinan memberdayakan mendelegasikan tanggung jawab dan memelihara kepemimpinan partisipatif. Pendelegasi mendorong pengikut untuk mengambil tanggung jawab (Posner & Kouzes, 1993). Pemimpin melayani memberdayakan guru mereka dengan memberikan kesempatan bagi mereka untuk melakukan yang terbaik (Farling *et al.*, 1999).). Pemimpin dapat mempengaruhi dan memberdayakan orang dengan merancang lingkungan kerja yang meningkatkan produktivitas dan motivasi guru. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada bagaimana dia mendelegasikan (Sanders *et al.*, 2003; Sanders, 2016). Pandangan lain adalah bahwa pendelegasian dan otoritas bersifat ilusi karena pemimpin meminimalkan kekuasaan yang sebenarnya (Argyris, 1998).

Lima elemen harus ada sebelum guru dapat benar-benar diberdayakan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses, berikut lima elemen sebelum memberdayakan guru:

Pemberdayaan guru memiliki lima komponen:

- a) Guru menerima informasi tentang kegiatan perusahaan. Tutor adalah perusahaan berlisensi penuh dan tidak menyimpan informasi rahasia.
- b) Instruktur memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis. Asosiasi mempersiapkan orang-orang dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pribadi pada tindakan komunitas. Pengetahuan dan keterampilan mengarah pada kualifikasi. Keyakinan mampu menyelesaikan tugas dengan sukses (Forrester, 2000);
- c) Guru memiliki hak untuk membuat keputusan penting. Sebagian besar perusahaan kompetitif saat ini menawarkan kesempatan kepada karyawannya untuk memengaruhi arah pekerjaan dan organisasi sekolah melalui lingkaran kualitas dan kelompok kerja independen.
- d) Guru memahami arti dan hasil pekerjaan; Guru yang diberdayakan melihat pekerjaan mereka sebagai penting dan bermakna, melihat diri mereka berpengaruh, dan mengenali dampak pekerjaan mereka terhadap keberhasilan

klien, pemangku kepentingan lainnya, dan organisasi sekolah. Memahami hubungan antara kegiatan sehari-hari dan gambaran yang lebih besar dari organisasi sekolah membantu orang memahami arah dan arti dari pekerjaan mereka (Spreitzer, 1996);

- e) Guru diberi penghargaan sesuai dengan hasil perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa sistem pembayaran dan pengakuan yang adil memainkan peran penting dalam memfasilitasi peluang. Hadiah membantu memotivasi guru dengan mendorong mereka untuk mencapai tujuan (Herrenkohl *et al.*, 1999).

Pemberdayaan adalah proses yang mendorong individu untuk merasa kompeten, tetapi banyak perhatian telah diberikan pada kemampuan kontekstual atau praktik manajemen yang dapat atau harus digunakan oleh organisasi sekolah untuk menilai kinerja dan 'menyadari potensi mereka'.

Komunikasi yang efektif meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi depresi, dan mengurangi perputaran karyawan. Tergantung pada tujuan penelitian, situasi ini mungkin berbeda, dan psikolog dan manajer mengusulkan solusi dalam bentuk pemberdayaan (Handoko & Tjiptono, 1996).

Srivastava *et al.* (2006) mendefinisikan gaya kepemimpinan yang memberdayakan sebagai kemampuan pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahan dengan cara yang mempengaruhi motivasi kerja. Saat memotivasi dan memberdayakan bawahan, pemimpin harus membantu bawahan memahami peran setiap orang di departemen. Misalnya, Pemimpin perlu melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan yang secara langsung mempengaruhi dan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik. Salah satu cara pemimpin dapat memberdayakan guru adalah dengan menyederhanakan aturan organisasi dan prosedur kerja (Ahearne *et al.*, 2005). Berikut peneliti sajikan lima sampel penelitian kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional yang mendasari peneliti menggunakan kuesioner sebagai pengumpul data dari responden.

- 1) Penelitian Hassan *et al.*, (2013) di Amerika Serikat dengan judul “*Ethical and empowering leadership and leader effectiveness.*” Hasil penelitian menyatakan bahwa Kepemimpinan memberdayakan berasosiasi positif dengan LMX, komitmen afektif bawahan, dan persepsi efektivitas pemimpin, dengan jenis uji kepemimpinan memberdayakan berasosiasi positif dengan LMX.

- 2) Penelitian (Amundsen & Martinsen, 2014) di dengan judul “*Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale.*” Hasil penelitian adalah ELS memiliki hubungan positif dengan beberapa variabel bawahan, antara lain kepemimpinan diri dan pemberdayaan psikologis.
- 3) Penelitian Chow (2018) di Hongkong dengan judul “*mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. Leadership & Organization Development.*” Hasil penelitian kepemimpinan pemberdayaan membantu praktisi atau eksekutif merangsang motivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja kreatif mereka melalui pembelajaran dan kepercayaan yang cocok dengan keterbukaan individu terhadap pengalaman, sehingga meningkatkan efektivitas. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti, namun perbedaannya terletak pada tempat, responden penelitian,terdahulu adalah supervisor sedangkan responden penelitiannya ini adalah guru
- 4) Penelitian (Bobbio et al., 2012) di Italia dengan judul “*Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. Health care managemen.*” Hasil penelitian adalah memberdayakan kepemimpinan adalah prediktor penting dari kepercayaan pada pemimpin. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti, namun perbedaannya terletak pada tempat dan jenis yang diuji serta responden penelitian. Penelitian terdahulu adalah perawat sedangkan penulis responden penelitiannya adalah guru.
- 5) Penelitian (Rao Jada et al., 2019) di *Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. Journal of Knowledge Management.*” Pemberdayaan kepemimpinan dapat dimanfaatkan oleh para pemimpin untuk mempromosikan perilaku kerja yang inovatif dalam organisasi dan dampak moderasi dari kejelasan peran antara pemberdayaan kepemimpinan dan berbagi pengetahuan. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel yang diteliti dan desain penelitian yang digunakan peneliti terdahulu, namun perbedaannya terletak pada tempat dan responden. Penelitian terdahulu adalah karyawan sedangkan responden penelitian ini adalah guru.

9. Kepala Sekolah

Faktor terpenting kedua dalam keberhasilan atau kegagalan sekolah adalah kepala sekolah. Sebagai penghubung mendasar antara ruang kelas, sekolah dan sistem pendidikan nasional, pemimpin sekolah dan kepala sekolah memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas tingkat sekolah dan mengubah nasib sistem pendidikan nasional melalui sekolah (Miller, 2018).

Menjadi sekolah yang berkualitas, ada banyak hambatan untuk masuk ke Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Kementerian Pendidikan menghadapi banyak tantangan internal dan eksternal. Tingkat mutu pendidikan berkaitan erat dengan mutu kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Meskipun sumber daya pendidikan terbatas, pimpinan sekolah yang berpengalaman dapat memanfaatkan kesempatan yang terbatas ini. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan sekolah mempengaruhi efektivitas kerja guru. Kepala sekolah adalah individu atau tim pedagogik yang memegang peranan kunci dalam keberhasilan pengelolaan suatu sekolah, sedangkan guru pada jabatan lain memegang peranan kunci dalam menentukan keberhasilan proses belajar mengajar.

Kepala sekolah merupakan salah satu unsur pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah adalah guru fungsional sekolah dan instruksi atau interaksi dengan guru terjadi selama kelas dan saat siswa memasuki sekolah. Kepemimpinan yang terfokus menunjukkan kepercayaan dalam pemilihan guru dan kebijaksanaan dalam interaksi yang tidak mengancam, orientasi pertumbuhan, dan minat yang tulus. Guru tidak boleh disiplin dan pemimpin tidak boleh dikritik (Liu *et al.*, 2021).

Peran kepala sekolah sangat penting bagi sekolah untuk menjawab berbagai tantangan dan perubahan. Desentralisasi pengambilan keputusan dan manajemen sekolah telah menghasilkan akuntabilitas kepala sekolah yang lebih besar (Crow *et al.*, 2017; Gamage & Sooksomchitra, 2006; Grinshtain & Gibton, 2018; Patrinos & Fasih, 2009). Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah lebih memperhatikan guru dan menekankan pentingnya peran pemimpin sekolah yang efektif dan kompeten dalam mencapai tujuan guru (Bafadal *et al.*, 2019).

Peneliti mendukung dan mempromosikan perubahan sosial dan ekonomi di masyarakat, terutama melalui pendidikan. Pemimpin sekolah beroperasi secara

bersamaan dalam konteks peristiwa penting yang mengubah hidup, banyak di antaranya berada di luar kendali mereka dan memiliki potensi untuk membentuk atau menentukan diri mereka sendiri dan hasil sekolah (Leithwood *et al.*, 2020).

Perubahan dalam lingkungan ekstrakurikuler ditandai dengan alasan dan pembenaran untuk a) meningkatnya persaingan global antara sistem pendidikan, b) kerusuhan sosial, politik dan sosial, 3) beberapa kebijakan bersaing yang membutuhkan implementasi simultan, dan 4) peningkatan akuntabilitas. Memperbaiki dan meningkatkan kualitas dan ketersediaan infrastruktur dan sumber daya. 5) risiko dan konsekuensi gempa bumi dan 6) meningkatnya ketidakpastian ekonomi nasional/internasional (Buckner *et al.*, 2018).

Perubahan lingkungan sekolah. Contoh: 1) kualitas dan potensi guru dan calon pemimpin sekolah, 2) kualitas belajar mengajar, 3) disiplin siswa, 4) kualitas dukungan orang tua, 5) lokasi dan ukuran sekolah, jumlah dan jenis sekolah. . Tingkat dukungan/undangan yang diterima dari organisasi staf dan mahasiswa dan 6) Dewan Pendidikan (Donaldson & Weiner, 2017).

Manajemen pelanggan berarti beradaptasi dengan situasi dan pertimbangan yang membutuhkan solusi khusus dan mengatasi masalah, perilaku, dan sikap saat ini (Mancinelli & Acker-Hocevar, 2018). Seperti yang ditunjukkan oleh DeVita (2005), mengingat harapan yang tinggi saat ini, para pemimpin sekolah memiliki waktu yang menyenangkan untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Mereka harus menjadi pemimpin program pendidikan, pelatihan dan pendidikan, spesialis evaluasi, pengawas, pembangun masyarakat, spesialis hubungan masyarakat, spesialis anggaran, manajer fasilitas, manajer program khusus dan pemantau ahli mandat hukum, kontrak dan politik. awal. Peka terhadap kebutuhan siswa, sering mempertimbangkan konflik kepentingan antara orang tua, guru, siswa, individu, serikat pekerja, dan lembaga negara bagian dan federal. Kompleksitas ini ditemukan di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Manajemen tidak melibatkan visi pribadi, bakat, tujuan dan kemajuan.

Guru yang sukses harus percaya bahwa mereka dapat mencapai tujuan dan pencapaiannya terlepas dari kemampuannya (Newman, 2013). Kepemimpinan sekolah yang efektif dan sukses tidak diragukan lagi dimulai dengan motivasi batin individu. Pemimpin sekolah harus menginspirasi guru dan siswa, sehingga mereka

harus memiliki motivasi pribadi untuk menginspirasi orang lain. Dengan cara ini, dia berhasil dan efektif membimbing mentornya dan semua orang di sekitarnya. Motivasi intrinsik mengarah pada investasi dalam pekerjaan dan upaya untuk memuaskan kebutuhan. Dengan demikian, sekolah tidak hanya memotivasi tetapi mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai prestasi dan prestasi yang lebih besar (Arar *et al.*, 2017).

10. Produktivitas

Ini adalah salah satu bidang terpenting dalam administrasi atau manajemen pendidikan. Manajemen adalah proses yang kompleks yang memerlukan kesadaran hati-hati dan terus menerus perubahan lingkungan (Hoy & Miskel, 1987a) Pendidikan mengacu pada individu-individu yang terlibat dalam proses pembelajaran, baik pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administrasi. Intensitas dalam dunia pendidikan sangat erat kaitannya dengan manusia sehingga terdapat perbedaan penting antara lembaga pendidikan dan organisasi sekolah dengan organisasi sekolah lainnya (Goldring *et al.*, 2009; Priansa, 2014).

Praktik baik dari Ghana Afful-Broni (2012) Tiga faktor penghambat pertumbuhan pendidikan inklusif berkualitas. 1) penggunaan metode pendidikan yang fungsional dan produktif secara konsisten dalam kebijakan dan praktik pendidikan nasional; Di bidang ini, institusi pendidikan menjadi yang terdepan dalam pemilihan semua bahan yang diperlukan untuk kegiatan produksi dan penyediaan produk yang diperlukan.

Bahkan, tingkat pendidikan yang diinginkan tidak tercapai. Mengapa? Dalam pendekatan pembelajaran fungsional produktif, terlalu banyak perhatian diberikan pada sumber belajar dan terlalu sedikit perhatian diberikan pada proses pembelajaran. Pada akhirnya, proses pembelajaran menentukan hasil belajar. 2) Karena sentralisasi pendidikan, sekolah sebagai lembaga pembelajaran sangat bergantung pada pengambilan keputusan birokrasi dan terkadang mengambil kebijakan yang tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat. Oleh karena itu, salah satu tujuan pendidikan nasional adalah pengembangan dan pemajuan sistem ini, termasuk meningkatkan kemandirian sekolah dan mutu pendidikan. 3) Kualitas pendidikan rendah. Guru merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat

kemajuan pendidikan. Namun, posisi strategis guru dalam meningkatkan kualitas hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keterampilan profesional dan kesejahteraan. Guru merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kemajuan pendidikan. Namun, posisi strategis guru dalam meningkatkan kualitas hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keterampilan profesional dan kesejahteraan.

Satu-satunya penyebab rendahnya tingkat pendidikan mempersulit penyediaan pendidikan berkualitas adalah kurangnya guru, terutama di daerah terpencil. Penulis menyajikan empat konsep produktivitas.

- (1) Produktivitas biasanya didefinisikan sebagai rasio output (barang atau jasa) terhadap input (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas merupakan ukuran efisiensi produksi (Agustina & Febrian, 2021 Perbandingan pendapatan awal dan biaya. Pendapatan seringkali terbatas pada tenaga kerja dan keluaran diukur dalam satuan fisik, bentuk dan nilai.
- (2) Produktivitas merupakan ukuran kinerja yang meliputi efisiensi dan efektifitas. Efektivitas, efektivitas pencapaian tujuan sementara, hubungan antara hasil aktual dan pendapatan yang diinginkan. Perilaku organisasi yang baik di sekolah dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan (Al-dalahmeh *et al.*, 2018; Zainal, 2017).
- (3) Produktivitas ditentukan oleh produktivitas dan keterampilan karyawan, dan produktivitas karyawan ditentukan oleh dua faktor yaitu keterampilan dan motivasi (Ichsan *et al.*, 2020; Sudi & Mamoribo, 2021).
- (4) Produktivitas adalah konsep yang berkaitan dengan sistem produksi dan berarti seberapa efisien sebuah organisasi sekolah menggunakan bahan, tenaga kerja dan modal (Huang *et al.*, 2002). Produktivitas dapat diukur untuk individu, seluruh organisasi atau fungsi sekolah (Khater & Mostafa, 2011). Sederhananya, produktivitas adalah rasio output terukur aktual terhadap semua input yang digunakan. Ini adalah perbandingan keluaran-ke-keluaran.

Hubungan aritmatika antara kuantitas yang diproduksi dan jumlah semua sumber daya yang digunakan untuk produksi dan distribusi (Hodoh, 2016; Khater & Mostafa, 2011). Kinerja pendidikan dipengaruhi oleh karakteristik sekolah dan wilayah, serta banyak faktor ekonomi, sosial, dan politik di tingkat

sekolah, masyarakat, nasional, dan negara bagian (Ochieng & Gyasi, 2021; Walberg, 1980, 1982). Namun karakteristik dan kekuatan sekolah, seperti jumlah dan kualitas sekolah, status sosial ekonomi siswa, SPP dan SPP, serta politik dan organisasi masyarakat sipil, tidak banyak berubah dalam lingkungan yang demokratis dan majemuk. Karena kurangnya konsistensi dan penelitian; Dalam hal penilaian kinerja, tampaknya bekerja terutama melalui sembilan elemen.

11. Produktivitas Kerja Guru

Pekerjaan guru sangat penting untuk mempersiapkan siswa menghasilkan informasi yang kreatif dan relevan untuk abad ke-21 (Abas *et al.*, 2013; Zubaidah, 2016). Konsep produktivitas tenaga kerja dapat dilihat pada dua tingkatan: organisasi individu dan sekolah. Dimensi personal mengacu pada kemauan dan keinginan individu untuk terus meningkatkan kualitas hidup dalam bentuk sikap mental yang mempertimbangkan kinerja dalam kaitannya dengan kualitas pribadi individu. Tingkat organisasi sekolah produktif yang menggambarkan keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran. Oleh karena itu, peningkatan kinerja visual ini dapat diamati baik secara kualitatif maupun kuantitatif (Subandowo, 2015).

Produktivitas faktor telah terbukti penting untuk motivasi belajar dalam tiga kumpulan data statistik besar siswa sekolah dasar dan menengah (Hu *et al.*, 2021; Walberg, 1984; Walberg & Tsai, 1983). Akhirnya, penelitian ekstensif telah dilakukan pada cara yang paling efektif untuk membantu guru menerapkan perubahan konstruktif di sekolah (Walberg & Genova, 1982). Produktivitas guru adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan tingkat keberhasilan atau kemajuan seorang guru dalam kegiatan profesionalnya. Guru yang efektif dan luar biasa (Meija, Luis R. Gomez, Balkin, David B., dan Cardy, 2012 (Utami & Vioreza, 2021).

Pengamatan umum kedua dan sangat simultan: (1) Anda dapat memotivasi diri sendiri. (2) ketekunan; (3) Saya memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja. (4) Bekerja secara efektif dengan atau tanpa manajer. (5) Periksa item yang diperlukan dan ambil tindakan yang diperlukan. (6) Saya menyukai tantangan. (7) Saya selalu ingin bertanya. (8) Mendorong umpan balik yang konstruktif dan selalu mempertimbangkan perbaikan. (9) mencapai tujuan atau hasil; (10) selalu tepat waktu; (11) kepuasan berbuat baik; (12) berkontribusi lebih dari yang diinginkan; (13) Kami yakin bahwa hari kerja yang wajar harus sama dengan tarif harian yang wajar (Pas *et al.*, 1998; Sutikno, 2012). Kinerja guru adalah potensi atau energi yang dikeluarkan oleh seorang individu (guru) untuk mencapai hasil yang kreatif,

produktif, berguna atau dapat ditindaklanjuti.

Produktivitas kerja guru yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi guru adalah membantu dan bertanggungjawab kepada kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar, di antaranya.

- 1) Membuat kelengkapan mengajar dengan baik dan lengkap,
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran,
- 3) Melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, ulangan harian, ulangan umum dan ujian akhir,
- 4) Melaksanakan analisis hasil Penilaian harian,
- 5) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan,
- 6) Mengisi daftar nilai siswa,
- 7) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan), kepada guru lain dalam proses pembelajaran,
- 8) Membuat media/alat pelajaran/alat peraga,
- 9) Menumbuhkembangkan sikap
- 10) Menghargai karya seni,
- 11) Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum,
- 12) Melaksanakan tugas tertentu di sekolah,
- 13) Mengadakan pengembangan program pembelajaran,
- 14) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa,
- 15) Mengisi dan meneliti daftar hadir sebelum memulai pelajaran,
- 16) Mengatur kebersihan ruang kelas dan sekitarnya, dan
- 17) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkat (Khan & Abdullah, 2019).

Produktivitas kerja guru merupakan potensi atau daya yang dihasilkan oleh individu (guru) yang digunakan secara maksimal, untuk mencapai keluaran (output) yang lebih, kreatif, generatif, dan menghasilkan keuntungan atau kebermanfaatan. Pengukuran dilakukan melalui subvariabel-subvariabel: (1) perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, dengan indikator indikator rancangan pengajaran, program semester dan program tahunan; (2) prestasi akademik, dengan indikator karya akademik dan karya monumental; (3) karya pengembangan profesi, yang mencakup indikator penulisan artikel, pembuatan dan penggunaan media, dan alat pembelajaran; dan (4) keikutsertaan dalam forum ilmiah, dengan indikator workshop, pelatihan, pemakalah, dan peserta seminar. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tugas guru bukan saja mengajar semata, tetapi dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, analisis evaluasi, dan pengayaan.

Program Pelatihan (Definisi) Berdasarkan konsep tersebut, implementasi konsep ini dapat diringkas menjadi (1) Sumber Daya Manusia (Pengantar) dan (2) Implementasi (Spesifikasi). Produktivitas adalah potensi atau energi yang dihasilkan dan dimaksimalkan oleh manusia untuk mencapai hasil yang kreatif, produktif, dan bermanfaat (Agustina & Kristiawan, 2021).

Salah satu tantangan organisasi sekolah modern adalah rendahnya kualitas pendidikan di semua jenjang dan peminatan, terutama di pendidikan dasar dan menengah (Syam & Arifin, 2017; Wijaya, 2009). Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan dan memotivasi staf pengajar, memastikan dan meningkatkan basis materi dan teknis dan infrastruktur pendidikan serta meningkatkan kualitas manajemen sekolah. Produktivitas adalah faktor yang dicari di tempat kerja karena secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Produktivitas tenaga kerja merupakan hasil kerja yang memberikan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi. Indikator produktivitas kerja tenaga kependidikan: a) nilai tambah produktivitas kerja; b) produktivitas tenaga kerja; c) produktivitas tenaga kerja; d) kualitas pekerjaan; e) Mencapai tujuan organisasi sekolah..

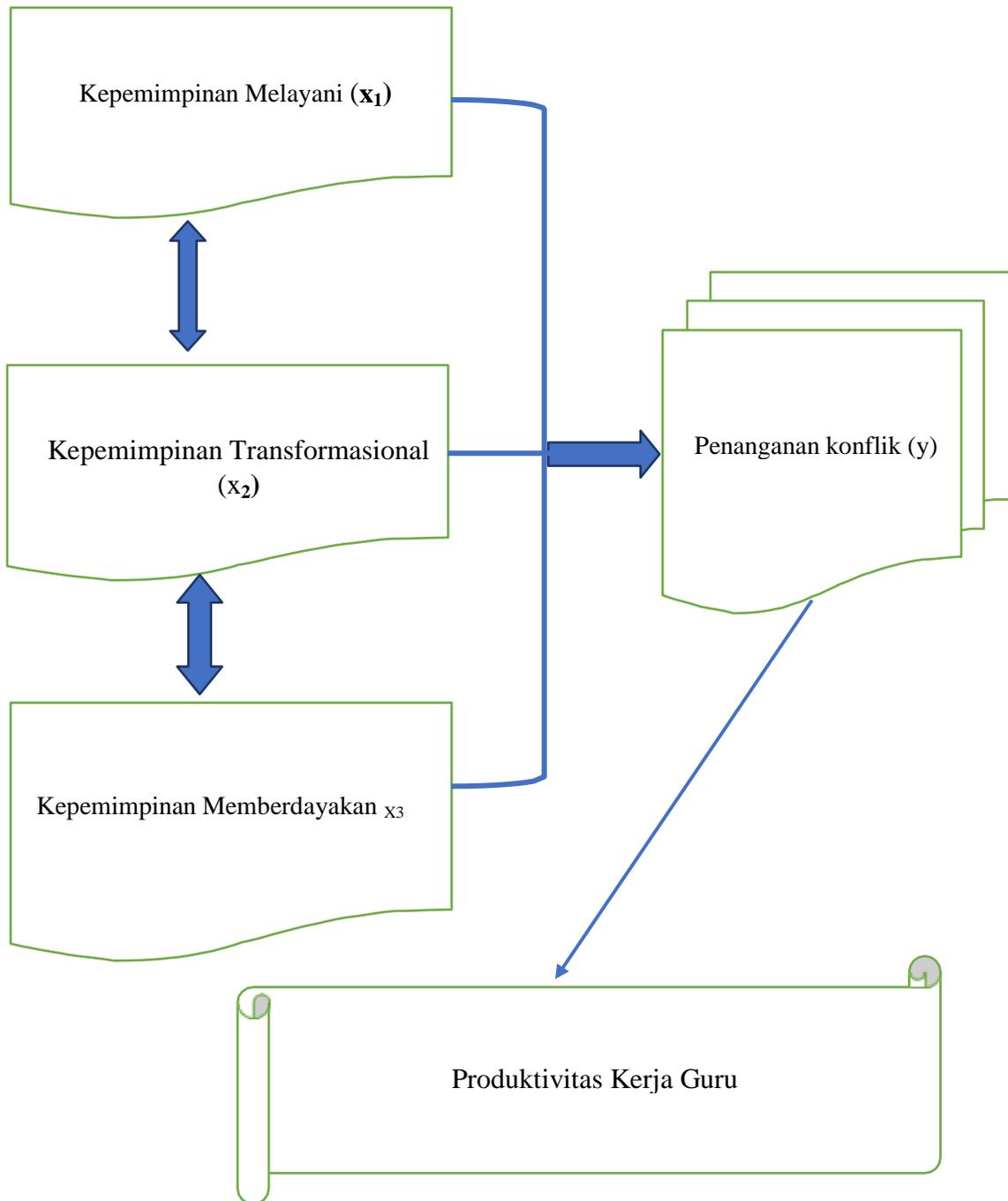
B. Kerangka Berpikir

Ada banyak faktor yang menyebabkan terjadinya konflik. Kurangnya komunikasi, ketidakpuasan dengan gaya kepemimpinan, kebutuhan akan kekuasaan, kepemimpinan yang tidak efektif, dan keterbukaan memiliki tiga faktor konflik utama: kekuasaan, nilai, dan ekonomi (Beheshtifar & Zare, 2013; Botha & Claassens, 2010; Mehr *et al.*, 2017). Konflik kekuasaan terjadi ketika masing-masing pihak atau individu berjuang untuk mendapatkan lebih banyak kekuasaan dan pengaruh atas yang lain dan menuntut pihak lain memiliki kekuatan dan pengaruh yang lebih kecil. Jika terjadi konflik, manajemen akan mendukung organisasi sekolah dan tanggung jawab tindakan akan dibagi antara organisasi sekolah. Kepemimpinan ini terdiri dari tujuh elemen, termasuk karakter pribadi, mengutamakan orang, komunikasi yang baik, kolaborasi yang penuh kasih, visi, pemikiran strategis, dan otoritas moral. Guru dan staf adalah kekuatan pendorong yang mengintegrasikan gerakan dan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Service leadership berdampak positif terhadap isu kelembagaan yang mempengaruhi kinerja guru.

Kepemimpinan transformasional adalah perpanjangan dari kepemimpinan transaksional di luar pertukaran dan kesepakatan sederhana. Pemimpin transformasional bersifat proaktif, meningkatkan kesadaran pengikut akan kebaikan bersama dan membantu pengikut mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Teori: Termasuk emosi, motivasi, rangsangan intelektual dan penilaian pribadi. Pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya untuk melakukan apa yang mereka inginkan, sementara pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melakukan lebih dari yang mereka inginkan. Teori kepemimpinan transformasional memprediksi keterikatan emosional pengikut dengan pemimpin dan gairah emosional dan motivasi pengikut sebagai akibat dari perilaku pemimpin. Kepemimpinan transformasional bekerja dengan pemimpin yang melayani menggunakan model piramida terbalik dari kepemimpinan yang melayani. Dunia mengakui bahwa manfaat kepemimpinan transformasional dari beberapa variabel endogen. Dengan demikian, melalui kepemimpinan transformasional, pimpinan sekolah dapat mengatasi tantangan kelembagaan di sekolah yang mempengaruhi kinerja guru. Otoritas adalah bagian penting dari manajemen puncak. Kepemimpinan yang melayani sangat penting.

Pemberdayaan bukan hanya proses “memberdayakan” seseorang, tetapi juga proses membebaskan seseorang dari “ekosistem” yang kaku. Proses pemberdayaan menekankan kebebasan individu untuk membuat keputusan yang bertanggung jawab. Pemberdayaan mendorong keterlibatan dan inisiatif dan sebaliknya. Pemberdayaan merupakan elemen sentral dalam kepemimpinan yang melayani dan sangat penting dalam praktik kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan memberdayakan diyakini mempengaruhi secara positif terhadap kemampuan kepala sekolah menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi lembaga sekolah. Dengan teratasinya masalah maka pendidik, tenaga kependidikan, siswa, orang tua wali murid, dan komite sekolah dalam jalinan kerja sama yang kondusif sehingga memercikkan produktivitas kerja guru. Berikut peneliti sajikan diagram kerangka berpikir seperti tampak pada gambar 7.



Gambar 7 Kerangka Berpikir

Mengacu pada gambar 7, kepala sekolah yang mengelaborasi gaya kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan memberdayakan dapat mengelola dan mengantisipasi munculnya konflik untuk meningkatkan produktivitas guru.

Penanganan konflik dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, maka kepemimpinan kepala sekolah harus menerapkan berbagai pendekatan, gaya dan model untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam organisasi sekolah atau sekolah, dengan kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformational dan kepemimpinan memberdayakan, di harapkan mampu menyelesaikan konflik dalam peningkatan produktivitas kerja guru.

Urgensi kepemimpinan dalam pendidikan, kepemimpinan merupakan hal penting dalam suatu organisasi. Kepemimpinan salah satu kunci vital keberhasilan organisasi dapat tercapai. Semua keputusan, pergerakan dan laju pembangunan membutuhkan *leadership*. Ini Alasan penting mengapa leadership sangat penting. *Leadership* sebagai dasar untuk membangun tim yang kuat. Kepemimpinan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi, kepemimpinan menjadi kepribadian yang memiliki dampak dan kepemimpinan merupakan seni dalam menciptakan kesesuaian dan kestabilan organisasi sekolah, sehingga inti pendidikan manajemen di sekolah agar proses belajar mengajar dapat terlaksana sesuai sasaran dapat tercapai.

Penanganan konflik dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja guru, maka kepemimpinan kepala sekolah harus menerapkan berbagai pendekatan, gaya dan model untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam organisasi sekolah atau sekolah, dengan kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformational dan kepemimpinan memberdayakan, di harapkan mampu menyelesaikan konflik dalam peningkatan produktivitas kerja guru.

C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut.

Pengaruh Langsung

1. Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.
2. Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.
3. Kepemimpinan memberdayakan berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

4. Penanganan konflik berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.
5. Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap penanganan konflik.
6. Kepemimpinan transformational berpengaruh terhadap penanganan konflik.
7. Kepemimpinan memberdayakan berpengaruh terhadap penanganan konflik.

Pengaruh tidak langsung (mediasi)

8. Penanganan konflik memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap produktivitas kerja guru
9. Penanganan konflik memediasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap produktivitas kerja guru.
10. Penanganan konflik memediasi pengaruh kepemimpinan memberdayakan terhadap produktivitas kerja guru.

Pengaruh bersama-sama (simultan)

11. Kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformational, dan kepemimpinan memberdayakan secara bersama-sama mempengaruhi penanganan konflik.
12. Kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformational, kepemimpinan memberdayakan, dan penanganan konflik secara bersama-sama mempengaruhi produktivitas kerja guru.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian meliputi tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, populasi, sampel sampling penelitian, definisi operasional, teknik pengumpulan data, uji rehabilitasi, prosedur pengumpulan data, pengolahan data, dan teknik analisis data di bahas pada Bab III.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian telah dilakukan di SMA di wilayah Provinsi Lampung yang meliputi 15 Kabupaten/Kota.

2. Waktu Penelitian

Penelitian telah dilaksanakan setelah seminar proposal pada bulan Maret sampai Mei 2022.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan, dan menganalisis data yang digunakan pada penelitian ini. Data dikumpulkan, dan dianalisis oleh peneliti sesuai dengan prinsip metode ilmiah kuantitatif (Creswell, 2014). Hasil penelitian dilaporkan pada Bab 4.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional*, dimana data variabel endogen, dan variabel eksogen dikumpulkan pada saat bersamaan. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) dengan uji statistik menggunakan model persamaan struktur (*Structural Equation Modeling*) atau SEM.

C. Populasi, Sampel, dan Sampling

Populasi penelitian adalah guru dari 15 kabupaten/kota di Provinsi Lampung. Secara detail jumlah populasi dapat dilihat Tabel 4.

Tabel 3 Jumlah Guru dari 15 kabupaten di Provinsi Lampung

No	Wilayah	Guru SMA		
		Jml	Laki-laki	Perempuan
1.	Kab. Lampung Tengah	1.430	553	877
2.	Kota Bandar Lampung	1.770	584	1.186
3.	Kab. Lampung Timur	1.092	452	640
4.	Kab. Lampung Selatan	1.036	388	648
5.	Kab. Lampung Utara	977	315	662
6.	Kab. Tanggamus	631	244	387
7.	Kab. Way Kanan	678	229	449
8.	Kab. Pringsewu	606	245	361
9.	Kab. Pesawaran	477	162	315
10.	Kab. Tulang Bawang	438	151	287
11.	Kab. Lampung Barat	482	159	323
12.	Kab. Tulang Bawang Barat	352	109	243
13.	Kota Metro	528	193	335
14.	Kab. Mesuji	208	80	128
15.	Kab. Pesisir Barat	294	117	177
	Total	10.999	3.981	7.018

Sumber: Dapodik (2022)

Berikut peneliti sajikan tabel jumlah SMA negeri dan swasta yang mencerminkan jumlah kepala sekolah.

Tabel 4 Jumlah Sekolah Perkabupaten/kota di Provinsi Lampung

No	Wilayah	SMA		
		Jml	Negeri	Swasta
1.	Kab. Lampung Tengah	75	24	51
2.	Kota Bandar Lampung	51	20	31
3.	Kab. Lampung Timur	56	18	38
4.	Kab. Lampung Selatan	67	17	50
5.	Kab. Lampung Utara	26	17	9
6.	Kab. Tanggamus	54	24	30
7.	Kab. Way Kanan	39	24	15
8.	Kab. Pringsewu	23	14	9
9.	Kab. Pesawaran	24	16	8
10.	Kab. Tulang Bawang	22	10	12
11.	Kab. Lampung Barat	18	15	3

No	Wilayah	SMA		
		Jml	Negeri	Swasta
12.	Kab. Tulang Bawang Barat	17	15	2
13.	Kota Metro	15	9	6
14.	Kab. Mesuji	12	9	3
15.	Kab. Pesisir Barat	20	7	13
	Total	519	239	280

Sumber: Dapodik (2022)

Peneliti menentukan besaran sampel berdasarkan studi metode Monte Carlo yang dilakukan oleh peneliti terhadap berbagai metode estimasi yang berkesimpulan bahwa: (1) Ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 200 (Loehlin, 2004; Loehlin & Beaujean, 2001); (2) Ukuran sampel untuk estimasi maximum likelihood (ML) harus minimal 15x jumlah variabel yang diamati (Stevens, 2013); (3) Ukuran sampel untuk estimasi ML harus setidaknya 5x jumlah parameter bebas dalam model, termasuk eror (Bentler & Chou, 1987); (4) Data yang memiliki nilai kurtosis tinggi, ukuran sampel minimum harus 10 kali jumlah parameter bebas (Hoogland & Boomsma, 1998).

Ukuran sampel berkisar 200 sampai dengan 400 untuk model yang memiliki indikator lebih dari 15 (Sarwono, 2010). Populasinya meliputi seluruh guru SMA yang bekerja pada sekolah negeri dan swasta dengan teknik *simple random sampling* untuk seluruh popualsinya yang terdiri atas guru SMA Negeri dan Swasta dengan kepala sekolah sebagai unit analisis dan guru sebagai respondennya.

D. Definisi Operasional

Guna mendapatkan kesepahaman dalam memahami variabel-variabel penelitian, peneliti sajikan definisi operasional atas beberapa istilah sebagai berikut.

Tabel 5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Skala Ukur
Penanganan Konflik	Penanganan konflik pada variabel penelitian ini merujuk kepada Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977)	<ul style="list-style-type: none"> • Bersaing • Menghindari • Berkompromi • Menampung • Berkolaborasi 	Skala Likert 1: sangat tidak setuju (STS) 2: Tidak setuju (TS) 3: Ragu-ragu (RR) 4: setuju (S) 5: sangat setuju (SS)
Kepemimpinan Melayani	Kepemimpinan Melayani pada variabel penelitian ini merujuk kepada (Daft, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipatif • Pelayan • Penata layanan • Otoritatif 	Skala Likert 1: sangat tidak setuju (STS) 2: Tidak setuju (TS) 3: Ragu-ragu (RR) 4: setuju (S) 5: sangat setuju (SS)
Kepemimpinan Transformasional	Transformasional leadership pada variabel penelitian ini merujuk kepada Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh Ideal • Motivasi Inspirasional • Stimulasi intelektual • Pertimbangan individu 	Skala Likert 1: sangat tidak setuju (STS) 2: Tidak setuju (TS) 3: Ragu-ragu (RR) 4: setuju (S) 5: sangat setuju (SS)
Kepemimpinan memberdayakan (Na-Nan <i>et al.</i> , 2020)	Pemberdayaan kepemimpinan mengacu pada penciptaan lingkungan yang kondusif yang meningkatkan rasa self-efficacy dan kontrol di antara tenaga kerja dan menghilangkan faktor-faktor yang menegakkan perasaan tidak berdaya (Arnold <i>et al.</i> , 2000).	<ul style="list-style-type: none"> • Menerima informasi • Menerima pengetahuan dan keterampilan • Memiliki kekuatan membuat keputusan substantif • Mengerti arti dampak pekerjaan • Menghargai berdasarkan kinerja 	Skala Likert 1: sangat tidak setuju (STS) 2: Tidak setuju (TS) 3: Ragu-ragu (RR) 4: setuju (S) 5: sangat setuju (SS)

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Skala Ukur
Produktivitas Kerja Guru	Produktivitas guru adalah keinginan meningkatkan level pendidikan, adaptif atas perubahan, berkontribusi secara positif, dan mampu melaksanakan pembelajaran menarik, Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan/ Pengetahuan • Mampu mengatasi persoalan, menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah • Mempunyai kontribusi yang positif terhadap sekolah • Pembelajaran lingkungan (kreatif, imajinatif, dan inovatif) 	Skala Likert 1: sangat tidak setuju (STS) 2: Tidak setuju (TS) 3: Ragu-ragu (RR) 4: setuju (S) 5: sangat setuju (SS)

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument untuk semua variabel yaitu kepemimpinan melayani sebanyak 19 butir, kepemimpinan transformasional sebanyak 11 butir, kepemimpinan memberdayakan sebanyak 13 butir, dan penanganan konflik sebanyak 13 kuesioner serta Produktivitas Kerja Guru sebanyak 12 butir.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar kepada responden. Kuesioner tersebut dalam bentuk model *skala likert*. Kuesioner terdiri 68 dari sejumlah butir pernyataan yang dilengkapi dengan 5 jawaban. Pengukuran dilakukan dengan meminta responden untuk memilih salah satu jawaban yang telah disediakan melalui *google form*. Setiap alternative jawaban mendapat bobot skor antara 1 sampai 5. 1= Sangat tidak setuju (STS), 2= Tidak setuju (TS), 3= Ragu-ragu (RR), 4= Setuju (S), 5= Sangat Setuju (SS).

Instrumen pengumpul data menggunakan instrumen yang sudah terstandar dan sudah sering digunakan oleh peneliti pada bidang kajian variabel sejenis dengan penelitian ini. Semua butir berbahasa Inggris. Diskusikan hasil terjemahan dengan

penerjemah profesional dalam forum kelompok, penuhi persyaratan pemahaman bacaan, dan serahkan dokumen yang dapat dipahami untuk memastikan akurasi dan keandalan. Semua data yang dimasukkan dan dikumpulkan diproses untuk memastikan kelengkapannya (Dahlan, 2005). Data yang dikumpulkan diproses sesuai dengan langkah-langkah berikut:

1. Suatu ukuran untuk memastikan kelengkapan, kelengkapan dan relevansi jawaban responden. Enkripsi.
2. Operasi data mengubah data karakter menjadi angka atau data menjadi angka untuk memudahkan entri data.
3. Tes proses memasukkan data penelitian ke dalam program komputer untuk dianalisis. Data yang dihasilkan dikuantifikasi dengan menetapkan nilai ke setiap bidang. Peringkat dikelola dengan membuat grup berdasarkan variabel terukur.

Periksa data yang dimasukkan ke komputer untuk memastikan tidak ada kesalahan. Data survei dikumpulkan dan didistribusikan secara elektronik menggunakan *Google Forms*. Karena pandemi, aplikasi elektronik *Google Forms* dipilih dan populasinya diasumsikan homogen. Penyebaran kuesioner melalui jaringan elektronik Google Formulir (Bakar *et al.*, 2016; Batubara, 2016 Choi *et al.*, 2018; Korableva *et al.*, 2019).

F. Teknik Analisis Data

Model Persamaan Struktur (*Structural Equation Modeling*, SEM) dipilih sebagai teknik analisis data karena memiliki beberapa keunggulan dan kemampuan yang mendukung pengolahan data yang kompleks dan memahami hubungan antara variabel-variabel dalam satu kerangka konseptual. Beberapa alasan mengapa SEM menjadi pilihan yang populer dalam analisis data adalah sebagai berikut:

Pengukuran dan Hubungan Bersama: SEM memungkinkan peneliti untuk menggabungkan pengukuran variabel laten (tidak dapat diamati secara langsung) dan variabel manifest (dapat diamati langsung) dalam satu model. Ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif tentang hubungan antara variabel-variabel yang ada dan variabel-variabel yang tidak dapat diobservasi secara langsung.

Memodelkan Hubungan Kausal: SEM memungkinkan untuk menyusun dan menguji model hubungan kausal antara variabel-variabel. Dengan menggunakan SEM, peneliti dapat mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel, sehingga dapat mengambil langkah-langkah kebijakan yang lebih efektif.

Mengatasi Kesalahan Pengukuran: SEM dapat mengatasi masalah kesalahan pengukuran dalam analisis data. Dengan memperhitungkan kesalahan pengukuran, model SEM memberikan perkiraan yang lebih akurat tentang hubungan antara variabel-variabel.

Uji Hipotesis Secara Simultan: Dengan menggunakan SEM, peneliti dapat menguji beberapa hipotesis secara simultan dalam satu kerangka model tunggal. Hal ini memungkinkan evaluasi keseluruhan model yang lebih komprehensif dan efisien.

Pengujian Model: SEM menyediakan berbagai teknik pengujian untuk memeriksa sejauh mana model yang diajukan cocok dengan data empiris. Ini termasuk pengujian goodness-of-fit, yang memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi sejauh mana model tersebut mewakili data dengan baik.

Integrasi Variabel Endogen dan Eksogen: SEM memungkinkan integrasi variabel endogen (dipengaruhi oleh variabel lain dalam model) dan eksogen (tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model). Dengan demikian, peneliti dapat menyelidiki hubungan kompleks antara variabel-variabel tersebut.

Fleksibilitas: SEM dapat diaplikasikan dalam berbagai konteks dan disesuaikan dengan berbagai jenis data. Baik dalam penelitian sosial, psikologi, ekonomi, dan bidang lainnya, SEM tetap menjadi alat analisis yang populer.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan, yakni, Model dikembangkan berbasis teori, Hubungan kausalitas ditunjukkan dengan diagram alur. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran, matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun, menilai problem identifikasi, evaluasi model, interpretasi dan modifikasi model. Uraian perlangkahnya sebagai berikut:

1. Langkah Pertama: Model dikembangkan berbasis teoretis

Pengembangan model berbasis teoretis, untuk membuat model; peneliti

harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya, tanpa dasar teoretis yang kuat SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut, melalui data empirik. Justifikasi teoretis yang kuat menambah keyakinan peneliti untuk mengajukan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukan didasarkan pada metode analisis yang digunakan.

Structural Equation Modeling (SEM) tidak secara langsung menghasilkan kausalitas, meskipun memungkinkan pengujian hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel-variabel. SEM lebih fokus pada pemodelan dan pengujian hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan dalam sebuah kerangka teoritis.

Dalam SEM, variabel-variabel dikelompokkan menjadi dua jenis utama: variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain dalam model, sementara variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model.

Model SEM bertujuan untuk memahami bagaimana variabel-variabel tersebut terhubung satu sama lain, dan dengan bantuan pengujian statistik, kita dapat melihat sejauh mana data yang kita miliki mendukung hipotesis tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Namun, perlu dicatat bahwa pengujian kausalitas membutuhkan desain penelitian yang khusus dan metode yang lebih canggih, seperti eksperimen acak terkontrol, atau analisis kausalitas dengan menggunakan data longitudinal atau eksperimen. Penggunaan SEM bisa menjadi langkah awal untuk menyelidiki hubungan kausal antara variabel, tetapi analisis SEM sendiri tidak menyediakan informasi langsung tentang arah sebab-akibat antara variabel-variabel tersebut.

Jadi, SEM sangat berguna untuk memodelkan dan menguji hubungan kompleks antara variabel-variabel dalam sebuah kerangka teoritis, tetapi untuk memastikan kausalitas, diperlukan pendekatan dan analisis yang lebih mendalam.. Itulah sebabnya uji hipotesis mengenai perbedaan dengan menggunakan uji *chi-square*.

Aplikasi SEM syarat mutlakny adalah telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teori dari model yang akan diuji. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah “teori” mungkin sebuah teori yang baru dikembangkan sendiri oleh peneliti atau teori yang sudah dikembangkan sejak lama. Pengembangan model yang dikembangkan peneliti berdasarkan pijakan teoretis yang cukup, membangun hubungan–hubungan mengenai sebuah fenomena.

Peneliti mempunyai kebebasan membangun hubungan sepanjang terdapat justifikasi teoretis yang kuat, disinilah mungkin terjadi apa yang disebut kesalahan spesifikasi. Kesalahan paling kritis dalam pengembangan model yang memiliki pijakan teoretis yang cukup adalah kurang atau terabaikannya satu atau beberapa variabel prediktif dalam menjelaskan sebuah model, kesalahan semacam ini disebut kesalahan spesifikasi (*spesification error*). Kesalahan ini harus sedapat mungkin dihindari dengan cara merumuskan dan mencari dukungan atau justifikasi teoretis yang memadai dan kuat. Hal ini penting karena kesalahan spesifikasi membawa implikasi pada biasanya penilaian yang dilakukan.

2. Langkah Kedua: Hubungan kausalitas ditunjukkan dengan diagram alur (*Path Diagram*)

Path Diagram merupakan model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram sehingga mempermudah peneliti melihat hubungan – hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan tetapi dalam SEM hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi.

Pada pemodelan SEM peneliti bekerja dengan “konstruk” atau “faktor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoretis yang cukup untuk menjelaskan berbagai hubungan. Konstruk/variabel/faktor yang dibangun, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut: 1) Konstruk eksogen (*exogenous construct*) dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model, secara diagramatis, konstruk eksogen bila dilihat pada gambar adalah konstruk

yang ditinggalkan oleh garis berupa satu ujung anak panah. Konstruk eksogen adalah *supplier* ditandai oleh sebuah garis lengkung dengan anak panah 2 ujung. Garis lengkung ini tidak menjelaskan sebuah kausalitas melainkan untuk mengindikasikan adanya korelasi, karena konstruk eksogen hanya satu syarat yang harus dipenuhi dalam uji korelasi antara *supplier* dan *manufactur* harus signifikan; 2) Konstruk endogen (*endogenous construct*) adalah faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk eksogen. Konstruk endogen dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya sebagai konstruk eksogen proses. Antar konstruk berdasarkan pijakan teoretis, seorang peneliti dapat menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai konstruk eksogen. Model dalam penelitian ini yang termasuk dalam konstruk endogen adalah kepemimpinan melayani, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan memberdayakan, penanganan konflik dan produktivitas kerja guru.

3. Langkah Ketiga: Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model teoretis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan yang terdiri atas:

Persamaan struktural (*structural equation*). Persamaan ini untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Pedoman dalam persamaan struktural contohnya adalah sebagai berikut: a) Konstruk endogen 1 = f (Konstruk eksogen) + ErrorKonstruk; b) endogen 1 = Konstruk eksogen 1 + Error

Apabila dalam model terdapat lebih dari satu konstruk endogen, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut, Konstruk endogen 2 = f (Konstruk endogen 1) + Error... dan seterusnya, Persamaan model pengukuran (*measurement model*) p.

Peneliti dalam membuat persamaan model pengukuran hanya melibatkan indikator dari pengukur konstruk. Dalam model sebelumnya dapat diambil salah satu contoh persamaan model pengukuran, yaitu, Harga = λ_1 Supplier + e1, Tepat Jumlah = λ_2 Supplier + e2, Tepat Waktu = λ_3 Supplier + e3, Mutu = λ_4 Supplier + e4,...

4. Langkah Keempat: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Data pengolahan SEM menggunakan matriks varian/kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukannya, inilah menjadi perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya. Data individual digunakan dalam program ini, tetapi data itu akan segera dikonversi ke dalam bentuk matriks varian/kovarian sebelum estimasi dilakukan.

Ukuran sampel juga memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM walaupun seperti yang dikemukakan di atas bahwa data individual tidak menjadi input analisis. Hair dkk menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 200-400 sampel untuk teknik *Maximum Likelihood Estimation*, karena teknik yang dipilih *Maximum Likelihood Estimation* (ML) maka sampel minimumnya adalah 100 karena sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Hair dkk. Jadi asumsi ukuran sampel untuk SEM yang harus dipenuhi minimal sebesar 200 sampel.

Teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS adalah sebagai berikut, Unweighted Least Square Estimation (ULS), *Scale Free Least Square Estimation* (SLS), *Asymptotically Distribution-Free Estimation* (ADF), *Maximum Likelihood Estimation* (ML), *Generalized Least Square Estimation* (GLS). Pemilihan teknik estimasi berdasarkan pada jumlah sampel yang digunakan berikut diuraikan dalam tabel.

Tabel 6 Pertimbangan Analisis Data

Pertimbangan	Teknik	Keterangan
Bila ukuran sampel adalah kecil (200–400) dan asumsi normalitas dipenuhi	ML	ULS & SLS biasanya tidak menghasilkan uji χ^2 , karena itu tidak menarik perhatian peneliti.
Bila asumsi normalitas dipenuhi dan ukuran sampel sampai dengan antara 200–500.	ML atau GLS	Bila ukuran sampel kurang dari 400, hasil GLS cukup baik.
Bila asumsi normalitas kurang dipenuhi dan ukuran sampel lebih dari 2000.	ADF	ADF kurang cocok bila ukuran sampel kurang dari 2000

Sumber: (Hair *et al.*, 2019)

5. Langkah Kelima: Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini: 1) Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif; 2) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan; 3) Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar; 4) Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9); 5) *Tool* AMOS dapat mengatasi langsung bila terjadi problem identifikasi, bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program tidak dapat melakukan estimasi.

Salah satu solusi untuk problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak constraint pada model yang dianalisis atau dengan mengurangi konstruk (Arachchige, 2018; Minto, 2009).

6. Langkah Keenam: Evaluasi Model

Pada langkah ini ketepatan model dievaluasi apakah model sudah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) Evaluasi ukuran sampel. Berdasarkan kajian dari (Hair *et al.*, 2019) ukuran sampel (data observasi) yang sesuai adalah antara 100–200, sampel yang dianalisis sebagai input adalah 100 sampel;
- b) Evaluasi asumsi normalitas dan linearitas. Model SEM apabila diestimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation mempersyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Uji normalitas yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut sebagai z-value (Z-hitung) yang dihasilkan melalui rumus berikut ini:

$$Z_{hitung} = \frac{Skewness}{\sqrt{\frac{6}{N}}}$$

Di mana N adalah ukuran sampel.

Bila $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ (nilai kritis) maka distribusi data tidak normal. Z_{tabel} dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Misalnya, bila nilai yang dihitung lebih besar dari $\pm 2,58$ berarti kita dapat menolak asumsi normalitas pada tingkat 0,01 (1%). Nilai kritis lainnya yang umum digunakan adalah nilai kritis sebesar $\pm 1,96$ yang berarti bahwa asumsi normalitas ditolak pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

Asumsi normalitas univariate dan multivariate data dapat dilakukan dengan mengamati nilai kritis hasil pengujian assesment of normality dari program AMOS. Nilai diluar ring $-1,96 \leq c.r \leq 1,96$ atau bila dilonggarkan menjadi $-2,58 \leq c.r \leq 2,58$, dapat dikategorikan distribusi data tidak normal, oleh karenanya untuk kasus yang tidak memenuhi asumsi tersebut tidak diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Asumsi normalitas multivariate diamati pada baris terakhir assesment of normality dengan melihat c.r yang diperoleh dari rumus:

$$c.r = \frac{\text{koefisien kurtosis}}{\text{standar errornya}} = \frac{\text{koefisien kurtosis}}{\sqrt{8p(p+2)/N}}$$

Keterangan :

P = Jumlah Indikator

N = adalah ukuran sampel

Asumsi linearitas data dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS di mana gambar garis linier antara variabel X dan Y yang baik adalah di mulai dari kiri bawah menuju ke kanan atas.

3) Evaluasi atas *outliers*. *Outliers* adalah observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim untuk sebuah variabel tunggal (*univariate outliers*) atau variabel kombinasi (*multivariate outliers*).

Evaluasi atas univariate outliers dapat dilakukan dengan cara mengkonversi data penelitian ke dalam z-score yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Ukuran sampel besar (100) pedoman evaluasi adalah bahwa

nilai ambang batas dari z-score itu berada pada rentang -3 sampai dengan 3 (Hair *et al.*, 2019), oleh karena itu kasus yang mempunyai $-3 \geq z\text{-score} \geq 3$ akan dikategorikan sebagai outliers dan tetap akan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan kasus tersebut. Cara ini dapat menggunakan program SPSS di mana langkah– langkahnya dijelaskan pada buku yang sudah diterbitkan lebih dulu.

(a) Evaluasi atas *multivariate outliers*

Ini perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak terdapat univariate *outliers* tetapi bila sudah saling dikombinasikan bisa terjadi *multivariate outliers*. Hal ini dapat diamati pada output dari program AMOS 22 yang akan terlihat pada angka-angka jarak mahalanobis (lihat *output structural* pada sub mahalanobis). Jarak mahalanobis untuk tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata – rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair *et al.*, 2019).

Uji *multivariate outliers* dilakukan pada tingkat $p < 0,001$ bila mahalanobis $d\text{-squared}$ pada komputasi AMOS 22. ada yang lebih besar dari nilai chi-square pada derajat bebas sebesar jumlah variabel dan pada tingkat signifikansi 0,001 maka data tersebut menunjukkan adanya *multivariate outliers* dan tetap akan diikutsertakan dalam analisis selanjutnya bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan kasus tersebut. χ^2 (jumlah indikator; 0,001) dapat dilihat pada excel yang diuraikan langkahnya pada buku yang telah diterbitkan.

(b) Evaluasi asumsi atas multikolinearitas dan singularitas

Asumsi atas multikolinearitas dan singularitas dapat dideteksi dari nilai determinan matriks kovarians. Determinan yang sangat kecil (*extremely small*) mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas (Tabachnick *et al* :2007) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Program AMOS 22 telah menyediakan fasilitas “*Warning*” apabila terdapat indikasi multikolinearitas dan singularitas. Bila benar–benar terjadi multikolinearitas dan singularitas data *treatment* yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan terjadinya multikolinearitas dan singularitas dan kemudian ciptakan sebuah “*composite variable*” lalu gunakan untuk analisis selanjutnya.

(c) Evaluasi atas kriteria *goodness of fit*

Model SEM akan menghasilkan angka parameter yang akan dibandingkan dengan *cut-off value* dari *goodness of fit*, lihat berikut:

Tabel 7 Syarat Kecocokkan Model

<i>Good of Fitness Indices</i>	<i>Cut Off Value</i>
<i>Chi-square – χ^2</i>	Didambakan kecil
Probabilitas	≥ 0.05
CMIN/DF	≤ 2.00
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

(d) Analisis *direct efect*, *indirect efect* dan *total efect*

Peneliti juga dapat menganalisis kekuatan hubungan/pengaruh antar konstruk baik hubungan langsung, tidak langsung maupun hubungan totalnya. Efek langsung (*direct efect*) adalah koefisien dari garis dengan anak panah satu ujung dan terjadi pada dua konstruk yang dituju oleh garis anak panah satu arah. Efek tidak langsung (*indirect efect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara dan terjadi pada dua konstruk yang tidak dituju oleh garis anak panah satu arah. Efek total (*total efect*) adalah efek dari berbagai hubungan, efek total merupakan gabungan antara efek langsung dan efek tidak langsung.

c) Langkah Ketujuh: Interpretasi dan Modifikasi Model

Apabila estimasi model dilakukan hasil masih kurang baik, penulis masih dapat melakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan bila ternyata estimasi yang dihasilkan memiliki residual yang besar, langka modifikasi hanya dapat dilakukan bila peneliti mempunyai justifikasi teoretis yang cukup kuat, sebab SEM bukan ditujukan untuk menghasilkan teori, tetapi menguji model yang mempunyai pijakan teori yang benar, oleh karena itu untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji dapat diterima langsung atau perlu pemodifikasian, maka peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Apabila pada *standardized residual covariances matrix* terdapat nilai

diluar ring $- 2,58 \leq \textit{standardized residual} \leq 2,58$ dan probabilitas (P) apabila $< 0,05$ maka model yang diestimasi perlu dilakukan modifikasi.

Salah satu alat untuk membuat sebuah model menjadi baik salah satu cara adalah melalui indeks modifikasi, indeks ini dapat menjadi pedoman untuk menerapi model caranya perhatikan Indeks Modifikasi (MI) nilai terbesar dan landasan teorinya kuat itulah yang dipilih untuk dikorelasikan/regresikan, indikasi ini yang diestimasi, proses tersebut akan terjadi pengecilan nilai *chi-square* (χ^2) yang signifikan. Dalam program AMOS 22, indeks modifikasi yang dicantumkan dalam output sehingga peneliti tinggal memilih koefisien mana yang akan diestimasi. Apabila nilai *chi-square* (χ^2) belum signifikan dicari nilai MI terbesar. Selanjutnya dan seterusnya.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Pada bagian ini peneliti menyajikan kesimpulan, implikasi, dan saran. Berikut adalah pemaparannya:

A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan melayani dapat memberikan dampak positif pada penanganan konflik di lingkungan kerja guru dan juga meningkatkan produktivitas kerja mereka. Pendekatan ini memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan para guru, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan profesional yang berkelanjutan..
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penanganan konflik dan produktivitas kerja guru. Melalui hubungan yang kuat dan inspiratif, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung, memungkinkan para guru untuk mencapai tujuan bersama, dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.
3. Terdapat hubungan kuat antara kepemimpinan memberdayakan yang diperlihatkan oleh kepala sekolah dengan tingkat produktivitas kerja para guru. Semakin tinggi skor kepemimpinan memberdayakan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, semakin tinggi juga tingkat produktivitas kerja guru-guru di sekolah tersebut.
4. Penanganan konflik berperan sebagai jembatan atau mediator yang membantu menghubungkan pengaruh positif kepemimpinan transformasional dengan peningkatan produktivitas kerja guru. Dalam

lingkungan kerja yang bebas konflik dan didukung oleh kepemimpinan transformasional yang baik, para guru akan merasa lebih termotivasi, berdedikasi, dan bersemangat dalam melaksanakan tugas mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.

5. Kombinasi ketiga gaya kepemimpinan melayani, transformasi, dan memberdayakan, serta kemampuan penanganan konflik yang efektif, sekolahan memiliki potensi untuk mengatasi konflik secara lebih baik, menciptakan kepercayaan, dan mempromosikan kolaborasi yang positif di antara anggota tim. Akibatnya, produktivitas dan kinerja kerja tim atau organisasi dapat meningkat secara signifikan.
6. Kombinasi ketiga gaya kepemimpinan ini (gaya kepemimpinan yang melayani, transformasional, dan memberdayakan prediktor untuk produktivitas kerja guru) dapat memberikan hasil yang sangat positif dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. Dengan fokus pada pelayanan, inspirasi, dan memberdayakan para guru, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan motivasi yang kuat, dan memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Melalui gaya ini, guru dapat merasa dihargai, termotivasi, dan didorong untuk memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan yang lebih baik.
7. Kombinasi dari keempat faktor ini (kepemimpinan melayani, transformasional, memberdayakan, dan penanganan konflik), produktivitas kerja guru meningkat secara keseluruhan. Guru merasa didukung, termotivasi, bersemangat, dan memiliki rasa memiliki dalam pekerjaan mereka. Mereka lebih cenderung untuk berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja dan bekerja dalam lingkungan kerja yang harmonis. Sebagai hasil dari pendekatan kepemimpinan yang komprehensif ini, pencapaian tujuan pembelajaran dan peningkatan kualitas pendidikan dapat lebih mudah dicapai.

B. Implikasi

Peneliti menyajikan implikasi penelitian meliputi implikasi praktis, ilmu, teori dan kebijakan.

1. Praktis

- a. Penelitian ini berkontribusi kepada pembinaan sumber daya manusia dan pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, menjaga dan menumbuhkan kembangkan, serta memperhatikan gaya kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan dalam penanganan konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.
- b. Para kepala sekolah sangat perlu memiliki kemampuan mengelola sekolah melalui pendekatan pendidikan behavioristik yang dalam hal ini melalui implementasi kepemimpinan melayani, mentransformasi dan kepemimpinan melayani dan pendekatan pendidikan humanistik melalui implementasi penanganan konflik sehingga didapatkannya resolusi atas masalah-masalah yang timbul yang berdampak kepada meningkatnya produktivitas kerja guru.
- c. Peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap guru dengan menerapkan kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan kepemimpinan memberdayakan dalam penangan konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

2. Ilmu

Penelitian ini berkontribusi kepada literatur pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dengan menjelaskan mekanisme dan pola interaksi guru dengan memahami kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan kepemimpinan memberdayakan dalam penangan konflik untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

3. Teori

Penelitian ini ingin meninjau variabel yang diteliti dari sudut pandang nilai kelokalan versi Indonesia mengenai kepemimpinan melayani, mentransformasi, dan memberdayakan dengan peran mediasi penanganan

konflik benar-benar menjadi faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja guru.

4. Kebijakan

Dinas Provinsi Lampung mampu menggerakkan kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, berkomunikasi aktif dengan guru, menanyakan kendala yang sedang dihadapi saat mereka mengajar dan menjalankan tugas, memantau langsung ke sekolah dan melihat secara langsung kinerja kepala sekolah di sekolah baik pada saat melengkapi administrasi maupun memberi reward kepada guru yang aktif berpartisipasi dan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja guru.

C. Kontribusi Keilmuan

Produktivitas kerja guru adalah satu faktor penentu utama keberhasilan pendidikan di mana inti dari pendidikan adalah kualitas interaksi antar guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dan siswa dengan media, sumber, dan bahan pembelajaran. Kualitas pendidikan yang tercermin dalam bentuk output dan outcome pendidikan akan terhambat ketercapaiannya mana kala sekolah dalam keadaan berkonflik (tidak harmoni). Untuk itu kepala sekolah penting memiliki kemampuan mengelola sekolah melalui pendekatan pendidikan behavioristik yang dalam hal ini melalui implementasi kepemimpinan melayani, mentransformasi dan kepemimpinan melayani dan pendekatan pendidikan humanistik melalui implementasi penanganan konflik sehingga didapatkannya resolusi atas masalah-masalah yang timbul yang berdampak kepada meningkatnya produktivitas kerja guru.

D. Saran

1. Guru

Meningkatkan kompetensi sebagai guru yang profesional dan bertindak kooperatif untuk berkontribusi dalam bentuk bagian penyelesaian masalah di sekolah, dengan demikian akan tercipta iklim dan budaya sekolah yang kondusif sehingga dapat menciptakan kinerja guru yang optimal.

2. Kepala Sekolah

- a. Memiliki pemahaman dan kapasitas menerapkan gaya kepemimpinan. Seyogyanya dijadikan pertimbangan dalam rangka seleksi kepala sekolah.
- b. Kepala sekolah mampu mengelola konflik melalui pendekatan pendidikan behavioristik yang dalam hal ini melalui implementasi kepemimpinan melayani, transformasional dan kepemimpinan melayani dan pendekatan pendidikan humanistik melalui implementasi penanganan konflik sehingga didapatkannya resolusi atas masalah-masalah yang timbul yang berdampak kepada meningkatnya produktivitas kerja guru.

3. Peneliti

- a. Melakukan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja guru.
- b. Meneliti penelitian selanjutnya yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah serta motivasi kerja yang dilakukan oleh guru sebagai upaya peningkatan profesional guru.
- c. Mengukur kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja mengajar dengan dimensi yang berbeda.
- d. Menindak lanjuti penelitian dalam rancangan penelitian rancangan penelitian kualitatif atau mixed dan pada jenjang pendidikan seperti pada jenjang SD, SMP dan SMK untuk menggali aspek-aspek yang belum teridentifikasi pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, M., Ostrovski, N. V., Prince, M., Gorceag, V. I., Trigub, C., & Oram, S. (2013). Risk factors for mental disorders in women survivors of human trafficking: a historical cohort study. *BMC psychiatry*, *13*(1), 1-11.
- Abdulbar, A., Asmara, U. H., & Sinju, H. (2015). *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesional Guru pada MAN Ngabang Kabupaten Tanjungpura University*].
- Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, *3*(6), 118.
- Afful-Broni, A. (2012). Conflict management in Ghanaian schools: a case study of the role of leadership of Winneba Senior High School. *Journal of educational planning & administration*, *2*(2), 65-76.
- Agustina, G., & Febrian, F. (2021). Conflict Model On Work Motivation. *Dinasti International Journal of Management Science*, *2*(3), 494-505.
- Agustina, M., & Kristiawan, M. (2021). The Influence of Principal's Leadership and School's Climate on the Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers in Indonesia. *Online Submission*, *3*(1), 63-76.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of applied psychology*, *90*(5), 945.
- Susanto, A. (2018). *Bimbingan dan konseling di Sekolah: Konsep, teori, dan aplikasinya: Kencana*.
- Aij, K. H., & Rapsaniotis, S. (2017). Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership*, *9*, 1.
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, *31*(4), 393-421.
- Alabu, P. F., Kembo, J., & Otara, A. (2020). Influence of Principals' Conflict Management Techniques on Teacher Job Satisfaction in Selected Secondary

Schools in Uriri and Nyatike Sub Counties, Kenya. *East African Journal of Education Studies*, 2(1), 8-17.

- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in health services*.
- Albritton, R. L. (1998). A new paradigm of leader effectiveness for academic libraries: An empirical study of the Bass (1985) model of transformational leadership. *Leadership and academic librarians*, 66-82.
- Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.
- Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership development program and leaders performance for mid-level managers in Saudi Petroleum Company, ARAMCO. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 15-24.
- Alfiani, D. A., & Rusman, M. (2017). Implementasi Pendidikan Agama Islam Pada Keluarga (Studi Kasus Pengembangan Karakter Kepribadian Anak di MI Al-Wasliyah Sumber Kabupaten Cirebon). *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 4(2), 217-226.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82.
- Alimba, C. N. (2017a). Conflict Level and Teachers' Productivity: Interrogating the Association in the Context of Public Secondary Schools in Adamawa State, Nigeria. *British Journal of Education*, 5(9), 135-153.
- Alimba, C. N. (2017b). Controlling the proliferation of small arms in Nigeria: Emerging issues and challenges. *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 5(10), 40-51.
- Alimba, N. C. (2017). Dysfunctional consequences of conflict on teachers' productivity: a theoretical insight. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 6(1), 146-161.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of health organization and management*.
- Allie, F. (2014). *The influence of school principals' leadership styles on the effectiveness of schools* Cape Peninsula University of Technology.
- Amalia, D. T., & Handoyo, S. (2018). Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 9(77-90), 2087-1708.

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Ani, C. (2011). Hukuman dalam Pendidikan Islam. In: Antasari Press.
- Annisa, T. (2021). *Wanita karier: 5 Nasihat dan tantangan yang dihadapi di dunia kerja*. PT Ekrut Teknologi Utama. All rights reserved. Retrieved February, 02 from <https://www.ekrut.com/media>
- Arachchige, A. M. (2018). *Structural equation modeling with AMOS*. Lap Lambert Academic Publishing.
- Arar, K., Beycioglu, K., & Oplatka, I. (2017). A cross-cultural analysis of educational leadership for social justice in Israel and Turkey: Meanings, actions and contexts. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 47(2), 192-206.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, 76, 98-105.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Asmara, U. H., & Sinju, H. B. (2015). Manajemen Konflik dalam Organisasi Sekolah di Sma Negeri 8 Kota Pontianak. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa*, 4(6).
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bafadal, I., Arifin, I., Saputra, B. R., & Adha, M. A. (2020). The use of conventional communication technology as an effective principal leadership strategy in strengthening the role of multi-stakeholder's forum for school quality improvement. *Ilkogretim Online*, 19(4).
- Bafadal, I., Nurabadi, A., Sobri, A. Y., & Gunawan, I. (2019). The Competence of Beginner Principals as Instructional Leaders in Primary Schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 625-639.

- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 651-663.
- Barbuto, J. E., & Gifford, G. T. (2010). Examining gender differences of servant leadership: An analysis of the agentic and communal properties of the Servant Leadership Questionnaire. *Journal of Leadership education*, 9(2), 4-21.
- Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22-37.
- Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human relations*, 54(4), 469-494.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management*, 15 (3), 216-244.
- Baron, R. A. (1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.
- Bass, B. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Interpersonal conflict: A substantial factor to organizational failure. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 400.
- Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11).

- Bennis, W. G. (2017). Post bureaucratic leadership. In *American Bureaucracy* (pp. 165-187). Routledge.
- Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization*.
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2020). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of knowledge management*.
- Béteille, T., & Loeb, S. (2012). Teacher quality and teacher labor markets. *Handbook of education policy research*, 612-628.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health care management review*, 37(1), 77-87.
- Bogler, R., & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? *Journal of educational administration*, 50(3), 287-306.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 808.
- Bose, T. K., & Haque, M. E. (2011). *Transformational Leadership: Concepts, Applications, Criticisms and Evaluations*.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational administration quarterly*, 18(3), 34-64.
- Boszormenyi-Nagy, I., & Framo, J. L. (2013). Mystification, confusion, and conflict. In *Intensive family therapy* (pp. 363-384). Routledge.
- Botha, S., & Claassens, M. (2010). Leadership competencies: The contribution of the bachelor in management and leadership (BML) to the development of leaders at first national bank, South Africa. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(10).
- Bourne, P. A. (2017). Leadership: Change And Foresight. *International Journal of Business Management Insight & Transformations [ISSN: 2581-4176 (online)]*, 1(2).
- Bozkurt, E., & Cansoy, R. (2020). Examining Instructional Leadership Behaviors of School Principals. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 2548-2572.

- Brahnam, S. D., Margavio, T. M., Hignite, M. A., Barrier, T. B., & Chin, J. M. (2005). A gender-based categorization for conflict resolution. *Journal of Management Development*.
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Qureshi, M. A., Bin Jaffar, A. R., Bin Ali, J., & Bin Ab Hamid, K. (2018). The impact of servant leadership on employees attitudinal and behavioural outcomes. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1542652.
- Broussard, G., Rubenstein, L. S., Robinson, C., Maziak, W., Gilbert, S. Z., & DeCamp, M. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review. *Journal of International Humanitarian Action*, 4(1), 1-13.
- Buckner, E., Spencer, D., & Cha, J. (2018). Between policy and practice: The education of Syrian refugees in Lebanon. *Journal of Refugee Studies*, 31(4), 444-465.
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 67-91.
- Burns, G. P. (1978). *The Principles of Leadership*.
- Burns, J. (1978). MacGregor. *Leadership*. In: Harper and Row New York.
- Callanan, G. A., Benzing, C. D., & Perri, D. F. (2006). Choice of conflict-handling strategy: A matter of context. *The Journal of Psychology*, 140(3), 269-288.
- Calvin, J. R. (2015). Leadership for Developing Empowering Culture in Organizations: Outreach Empowerment. *Academy of Business Journal*, 1.
- Camacho, D. A., & Parham, B. (2019). Urban teacher challenges: What they are and what we can learn from them. *Teaching and teacher education*, 85, 160-174.
- Campbell, L., & Moroz, S. (2014). Humour use between spouses and positive and negative interpersonal behaviours during conflict. *Europe's Journal of Psychology*, 10(3), 532-542.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., & Allen, D. (2005). A Multilevel Quasi-Experimental Study Of Leadership, Empowerment, And Performance In Teams

- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Chinyere, O. G., Chinemerem, O. J., Virginia, O. C., Wesley, O. Z., Chisom, O. P., CHINWENDU, O. E.,... Onyekachi, O. M. (2019). Conflict Handling Styles.
- Chirume, E. (2008). *A Study of Educational Leadership: The Principals' and Teachers' Perceptions of Teacher Leadership Dynamics in Southeast Ohio* [Ohio University].
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Coleman, P. T., Vallacher, R., Nowak, A., & Bue Ngoc, L. (2005). Intractable conflict as an attractor: Presenting a dynamical model of conflict, escalation, and intractability. IACM 18th Annual Conference,
- Conflict, C. (1976). Conflict Management. *MD Dunnette Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 889-935.
- Coplan, M. A., & Knapp, M. S. (2006). *Connecting leadership with learning: A framework for reflection, planning, and action*. ASCD.
- Cornelius-White, J. H., & Harbaugh, A. P. (2009). *Learner-centered instruction: Building relationships for student success*. Sage publications.
- Cothran, D. J., & Ennis, C. D. (1997). Students' and teachers' perceptions of conflict and power. *Teaching and teacher education*, 13(5), 541-553.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Crippen, C., & Willows, J. (2019). Connecting Teacher Leadership and Servant Leadership: A Synergistic Partnership. *Journal of Leadership education*, 18(2).
- Cronbach, L. (1978). Citation classics. *Current Contents*, 13(263), 121-135.
- Crossman, A. (2011). Conflict and Stress in Organisations. *Introduction to Organisational Behaviour*, 157.
- Crow, G., Day, C., & Møller, J. (2017). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 20(3), 265-277.
- Cunningham, L. L. (1985). Leaders and leadership: 1985 and beyond. *The Phi Delta Kappan*, 67(1), 17-20.
- Curşeu, P. L. (2011). Intra-group conflict and teamwork quality: The moderating role of leadership styles. *Administrative Sciences*, 1(1), 3-13.

- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). The Relationship Between Empowering Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 46(208).
- Dahlan, N. D. (2005). *Side-lit window design for optimum daylighting in library reading areas* [Universiti Putra Malaysia].
- Dana, D. (2001). *Conflict resolution*. McGraw-Hill Education.
- Daniel, M. f., & Auriac, E. (2011). Philosophy, critical thinking and philosophy for children. *Educational Philosophy and Theory*, 43(5), 415-435.
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*. 42(3), 352-369.
- Dashboard GTK, K. P. d. K. (2021). https://referensi.data.kemdikbud.go.id/dashboardgtk/ptk_dash2.php?id=20.
- Davidson, S., & Butcher, J. (2019). Rural Superintendents' Experiences with Empowerment and Alignment to Vision in the Application of Principle-Centered Leadership. *Rural Educator*, 40(1), 63-72.
- DePree, M. (1998). What is leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 130-132.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- Devanna, M. A., & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29(4), 455-471.
- DeVita, C. (2005). Getting the facts on school leadership preparation. S. Davis, L. Darling-Hammond, M. LaPointe, & D. Meyerson. *School leadership study: Developing successful principals (Review of Research)*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Dewey, J. (2021). 4. The Challenge of Democracy to Education. In *America's Public Philosopher* (pp. 30-39). Columbia University Press.
- DiPaola, M., & Forsyth, P. B. (2011). *Leading research in educational administration: A Festschrift for Wayne K. Hoy*. IAP.
- DiTomaso, N., & Hooijberg, R. (1996). Diversity and the demands of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(2), 163-187.
- Donaldson, M. L., & Weiner, J. (2017). The science of improvement: Responding to internal and external challenges in a complex school environment. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 20(3), 65-75.

- Doucet, O., Poitras, J., & Chênevert, D. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International journal of conflict management*.
- Dowd, T. M., & Beckwith, M. E. (2018). Program integrity= Public trust. *The Journal of Government Financial Management*, 67(3), 12-19.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management journal*, 46(4), 435-457.
- Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership, 2nd Asia-Pacific ed.* John Wiley & Sons Australia.
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). Servant leadership and positive organizational behaviour: The road ahead to reduce employees' turnover intentions. *On the Horizon*.
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International journal of production economics*, 233, 107972.
- Epstein, S. (1980). The stability of behavior: II. Implications for psychological research. *American psychologist*, 35(9), 790.
- Erzen, E., & Armağan, Y. (2015). The effect of leadership on conflict management. *Leadership and Organizational Outcomes*, 225-237.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2020). What Moderates the Relation Between Intragroup Conflict, Emotional Exhaustion, and Work Engagement? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1).
- Etomes, S. E., & Molua, E. L. (2019). Strategies for Enhancing the Productivity of Secondary School Teachers in South West Region of Cameroon. *Journal of Education and Learning*, 8(1), 109-119.
- Eunson, B. (2012). *Conflict management*. John Wiley & Sons.
- Evans, B. (2013). Conflict management styles-how to deal with conflict. *Retrieved from*.
- Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering leadership and individual readiness to change: The role of people dimension and work method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1515-1535.
- Fairholm, M. R., & Fairholm, G. (2000). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Faraj, S., & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on engineering management*, 53(2), 238-249.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Febriana, R. (2021). *Kompetensi guru*. Bumi Aksara.

- Fink, C. F. (1968). Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. *Journal of conflict resolution*, 12(4), 412-460.
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University, 1965*, 1-6.
- Fisher, R. J. (1990). Needs theory, social identity and an eclectic model of conflict. In *Conflict: Human needs theory* (pp. 89-112). Springer.
- Fisher, R. J., & Keashly, L. (1990). Third party consultation as a method of intergroup and international conflict resolution. In *The social psychology of intergroup and international conflict resolution* (pp. 211-238). Springer.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
- Fuadi, A. A. (2014). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja guru dengan komitmen organisasi sebagai moderating. *Informatika*, 1(2).
- Gamage, D., & Sooksomchitra, P. (2006). Decentralisation and school-based management in Thailand. In *Decentralisation and privatisation in education* (pp. 151-167). Springer.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gaol, M. L., & Aziz, A. (2013). Perbedaan Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi Sosial Guru Sd Negeri yang Sudah Sertifikasi dan Yang Belum Sertifikasi. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 5(2), 62-69.
- Garcia, D. (2013). Sentiment during recessions. *The Journal of Finance*, 68(3), 1267-1300.
- Garcia, M. P. (2013). Organizational conflict and organizational performance. *Asian Educational Research Association*, 3(1), 41-45.
- García-Ruiz, M., Rodrigo, M. J., Hernández-Cabrera, J. A., & Máiquez, M. L. (2013). Contribution of parents' adult attachment and separation attitudes to parent-adolescent conflict resolution. *Scandinavian journal of psychology*, 54(6), 459-467.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational administration*, 41(3), 228-256.
- Gibson, S. (2012). Social representations of peace and conflict: Introduction to the special issue. *Papers on Social Representations*, 21, 10.11-10.18.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.

- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *International journal of educational management*, 30(6), 1030-1044.
- Göksoy, S., & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training studies*, 4(4), 197-205.
- Goldhaber, D., Krieg, J., & Theobald, R. (2020). Effective like me? Does having a more productive mentor improve the productivity of mentees? *Labour Economics*, 63, 101792.
- Goldring, E., Porter, A., Murphy, J., Elliott, S. N., & Cravens, X. (2009). Assessing learning-centered leadership: Connections to research, professional standards, and current practices. *Leadership and Policy in Schools*, 8(1), 1-36.
- Goldwyn, S. (2008). Educational administration: Theory, research, and practice. *Journal of Educational administration*.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). Management: People. *Performance and Change*. Change, 19.
- Goodwin, J. (2002). Auditors' conflict management styles: An exploratory study. *Abacus*, 38(3), 378-405.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105-119.
- Green, A. E., Miller, E. A., & Aarons, G. A. (2013). Transformational leadership moderates the relationship between emotional exhaustion and turnover intention among community mental health providers. *Community mental health journal*, 49(4), 373-379.
- Green, C. (2012). Examples of Four Types of Conflict. *Human Resources*.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grinshtain, Y., & Gibton, D. (2018). Responsibility, authority, and accountability in school-based and non-school-based management: Principals' coping strategies. *Journal of Educational administration*.
- Grote, C. L., Van Slyke, P., & Hoepfner, J.-A. B. (1999). Language outcome following multiple subpial transection for Landau-Kleffner syndrome. *Brain*, 122(3), 561-566.
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of business and Economics*, 4(5), 444-448.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V.-M., & Tuominen, M. (2004). Risk management processes in supplier networks. *International journal of production economics*, 90(1), 47-58.
- Handoko, H., & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 11(1).
- Hanushek, E. A. (1996). Measuring investment in education. *Journal of economic perspectives*, 10(4), 9-30.
- Hanushek, E. A., & Ettema, E. (2017). Defining productivity in education: Issues and illustrations. *The American Economist*, 62(2), 165-183.
- Hardiman, F. B. (2004). *Filsafat modern: dari Machiavelli sampai Nietzsche*. Gramedia Pustaka Utama.
- Hariri, H. (2011). *Leadership styles, decision-making styles, and teacher job satisfaction: an Indonesian school context* [James Cook University].
- Harris, D. N., & Sass, T. R. (2014). Skills, productivity and the evaluation of teacher performance. *Economics of Education Review*, 40, 183-204.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 73(4), 695.
- Heine, K., & Kerk, M. (2017). Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-20.
- Hennessy, S., Ruthven, K., & Brindley, S. (2005). Teacher perspectives on integrating ICT into subject teaching: commitment, constraints, caution, and change. *Journal of curriculum studies*, 37(2), 155-192.
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen konflik dalam sebuah organisasi. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 6(1), 28-41.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
- Heyns, M., McCallaghan, S., & Newton, D. (2020). An assessment of servant leadership at a business unit of a South African power utility. *Journal of Local Government Research and Innovation*, 1(1), 1-10.
- Hidayah, I. R., Kusmayadi, T. A., & Fitriana, L. (2021). Minimum Competency Assessment (Akm): An Effort To Photograph Numeracy. *Journal of Mathematics and Mathematics Education*, 11(1), 14-20.
- Hidayat, R., Hardhienata, S., Patras, Y. E., & Agustin, R. R. (2020). The effects of situational leadership and self-efficacy on the improvement of teachers' work

productivity using correlation analysis and SITOREM. *The International Journal of Counseling and Education*, 5(1), 6-14.

- Himes, J. S. (2008). *Conflict and conflict management*. University of Georgia Press.
- Hirschy, M. J., Gomez, D., Patterson, K., & Winston, B. (2012). Servant leadership, humane orientation, and Confucian doctrine of Jen. Allied Academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings,
- Hodoh, S. D. (2016). *Servant leadership: An effective leadership model for achieving optimal productivity* [Grand Canyon University].
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. (2008). School Effectiveness. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 299-308.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987a). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Random House Trade.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987b). Theory research and practice. *Educational administration*.
- Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2000). School bureaucracies that work: Enabling, not coercive. *Journal of school leadership*, 10(6), 525-541.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. *Educational administration quarterly*, 47(3), 427-445.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2008). Theory, research and practice in educational administration. *Translated to Persian by, Abaszadeh S. Urmia: Urmia University pub*, 88-46.
- Hoy, W., & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration. *Theory, research and Practice 9th edition*. New York: McGraw Hill.
- Hu, J., Dong, X., & Peng, Y. (2021). Discovery of the key contextual factors relevant to the reading performance of elementary school students from 61 countries/regions: insight from a machine learning-based approach. *Reading and writing*, 1-35.
- Huang, J., Hu, R., Rozelle, S., Qiao, F., & Pray, C. E. (2002). Transgenic varieties and productivity of smallholder cotton farmers in China. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 46(3), 367-387.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

- Hussein, A. F. F., & Al-Mamary, Y. H. S. (2019). Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 10-12.
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam)-I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 187-210.
- Indonesia, P. R. (2005). *Peraturan pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang standar nasional pendidikan*. Cipta Jaya.
- Ingersoll, R. M. (1999). The problem of underqualified teachers in American secondary schools. *Educational researcher*, 28(2), 26-37.
- Isa, A. A. (2015). Conflicts in organizations: causes and consequences. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)*, 2(11), 54-59.
- Jaborova, O., & Umarova, Z. (2020). Pedagogical conflicts in primary school students-as an important social-pedagogical problem. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(2), 516-523.
- Jakiyah, A., Sumardi, S., & Hidayat, R. (2018). Peningkatan produktivitas kerja guru melalui pengembangan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 663-671.
- Jakiyah, A., Sumardi, S., & Hidayat, R. (2018). Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 663-671.
- Jayanti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Smp/Mts Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 3(1), 110-124.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Jia, G., Yang, F., Wang, G., Hong, B., & You, R. (2011). A study of mega project from a perspective of social conflict theory. *International Journal of project management*, 29(7), 817-827.
- Jones, R. E., & White, C. S. (1985). Relationships among personality, conflict resolution styles, and task effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10(2), 152-167.
- Joseph, S. (2019). Posttraumatic growth as a process and an outcome: Vexing problems and paradoxes seen from the perspective of humanistic psychology. *The Humanistic Psychologist*. 49(2), 219.

- Junge, A., & Esdal, L. (2020). Evidence for Teacher-Powered Schools: A Practical Route to Better and More Equitable Student Outcomes. *Education Evolving*.
- Kagwiria, K. J., & Amukowa, W. (2013). Teacher's productivity in promoting quality education in public primary schools in Kenya. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(2), 365-365.
- Kapusuzoglu, S. (2010). An investigation of conflict resolution in educational organizations. *African Journal of Business Management*, 4(1), 096-102.
- Karachristos, C., Kouvara, T., Orphanoudakis, T., Stavropoulos, E., Batsi, Z., & Chronopoulou, M. (2020). Defining E-Learning Facilitation-The Greek Case Study. Proceedings of ICERI2020 Conference,
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Khan, B., & Azam, A. (2022). The impact of workplace interpersonal conflict on job performance, job depression and turnover intention. *SIASAT*, 7(2), 149-159.
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: Role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1547-1568.
- Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4(1).
- Khater, M., & Mostafa, N. (2011). Selection of productivity improvement techniques via mathematical modeling. *Management Science Letters*, 1(3), 379-388.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and psychological measurement*, 37(2), 309-325.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 214-225.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2012). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices* (Vol. 1221). McGraw-Hill Irwin New York, NY.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of management journal*, 42(1), 58-74.

- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kolb, D. M., & Putnam, L. L. (1992). The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of organizational behavior*, 311-324.
- Kreiness, D. (2020). *Transformational Leadership Practices to Inspire Growth Mindsets in Classroom Teachers* American College of Education].
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior: key concepts, skills & best practices*: McGraw-Hill Irwin.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management Review*, 12(4), 648-657.
- Kurnia, A. (2017). *Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Employee Creativity Yang Dimediasi Creative Self-Efficacy Dan Dimoderasi Trust* Universitas Airlangga].
- Lapidus, G. W. (2019). *State and society: Toward the emergence of civil society in the Soviet Union*. Routledge.
- Latif, M. A. (2016). Implementasi Website Sekolah SMA PGRI Takokak. *Santika (Jurnal Ilmiah Sains dan teknologi)*, 6(1), 465-468.
- Laub, J. (2018). Explaining the servant mindset: The OLA servant leadership model. In *Leveraging the Power of Servant Leadership* (pp. 73-111). Springer.
- Lazuardi, L. (2018). Pendidikan Humanisme dalam Perspektif Pendidikan Muhammadiyah. Forum Paedagogik,
- Lazuardi, L. (2020). Pendidikan Humanisme Dalam Dalam Perspektif Pendidikan Muhammadiyah. Forum Paedagogik,
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 93(1), 1-44.
- Lee, K., Kim, Y., & Cho, W. (2018). A study on the relationship between servant leadership, organizational culture, and job satisfaction in fitness clubs. *Sport Mont*, 16(3), 43-49.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Leech, D. W., Smith, R., Green, R., & Fulton, C. (2003). Exploring teacher perceptions of the leadership practices of middle and high school principals. *Essays in education*, 6(1), 4.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Leo, M., Sharma, S., & Maddulety, K. (2019). Machine learning in banking risk management: A literature review. *Risks*, 7(1), 29.
- Lestari, A., Hidayat, N., & Putra, K. S. (2018). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Produktivitas Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 672-682.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Limon, I. (2022). Relationship between Empowering Leadership and Teachers' Job Performance: Organizational Commitment as Mediator. *Journal of Theoretical Educational Science*, 15(1), 16-41.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational management administration & leadership*, 49(3), 430-453.
- Locke, K., & Ramakrishna Velamuri, S. (2009). The design of member review: Showing what to organization members and why. *Organizational Research Methods*, 12(3), 488-509.
- Loon, M., Lim, Y. M., Lee, T. H., & Tam, C. L. (2012). Transformational leadership and job-related learning. *Management Research Review*.
- Louis, K. S., & Kruse, S. D. (2021). Creating Community in Reform: Images of Organizational Learning in Inner-City Schools 1. In *Organizational learning in schools* (pp. 17-45). Taylor & Francis.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-9.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Steve, N., & Larry, H. (2006). Authentic leadership: A new approach for a new time. In *Inspiring leaders* (pp. 84-104). Routledge.
- Madalina, O. (2016). Conflict management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.
- Magni, M., & Maruping, L. M. (2013). Sink or swim: Empowering leadership and overload in teams' ability to deal with the unexpected. *Human Resource Management*, 52(5), 715-739. *Management (16487974)*, 31(2).

- Mancinelli, J., & Acker-Hocevar, M. (2018). Understanding role-making in leadership performance. In *Quandaries of School Leadership* (pp. 9-36). Springer.
- Marniati, M., Sanova, R., Fachrizal, M. A., Safira, A., Hasibuan, S. P. B., & Mustina, N. (2019). Sosialisasi Persiapan Pendidikan Di Panti Asuhan Yatim Piatu Di Era New Normal. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat (Kesehatan)*, 1(2), 38-42.
- McClellan, J. L. (2010). Servant-leadership and organizational outcomes: A review of the literature. *The International Journal of Servant-Leadership*, 6(1), 103-122.
- Mehr, S. K., Moslehi, A., Mujahedi, Z., & Gholami, N. (2017). The Relationship between Conflict Management Styles and Effectiveness in Physical Educational Offices of Mazandaran Province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(4), 801-809.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management journal*, 30(1), 91-109.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership.
- Mesiono, M. (2019). The Influence of Job Satisfaction on the Performance of Madrasah Aliyah (Islamic Senior High School) Teachers. *Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah*, 4(1), 107-116.
- Miller, P. W. (2018). The nature of school leadership. In *The Nature of School Leadership* (pp. 165-185). Springer.
- Minto, B. (2009). *The pyramid principle: logic in writing and thinking*. Pearson Education.
- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations. *International journal of conflict management*.
- Mooney, C., Caplan, A., Voss, K., Myers, P., & Hutchinson, S. Secular Humanism With A Pulse: The New Activism.
- Moran EdD, K., & Larwin PhD, K. H. (2017). Building administrator's facilitation of teacher leadership: Moderators associated with teachers' reported levels of empowerment. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 3(1), 2.
- Munir, Y. (2018). *Pengantar Ilmu Pendidikan*. In: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational administration*.
- Mustari, M., & Rahman, M. T. (2014). Manajemen pendidikan. In: RajaGrafiKa Persada.
- Na-Nan, K., Kanthong, S. N., & Khummueng, K. (2020). Development of an Empowering leadership scale for salespeople: validation and reliability. *Industrial and Commercial Training*. 52(4), 209-220.

- Nasrudin, A. H., Unsa, F. F., Aini, F. N., Arifin, I., & Adha, M. A. (2021). Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 1-18.
- Nasution, H. N., Nasution, S. W. R., Fauzi, R., & Lubis, I. S. (2021). Pelatihan Media Pembelajaran dengan Menggunakan Aplikasi Borland Delphi7 SMK Negeri 1 Angkola Timur. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Aufa (JPMA)*, 3(3), 144-147.
- Newman, M. (2013). Conceptualizations of School Leadership among High School Principals in Jamaica. *Journal of International Education and Leadership*, 3(3), n3.
- Ng, I. C., & Forbes, J. (2009). Education as service: The understanding of university experience through the service logic. *Journal of Marketing for higher Education*, 19(1), 38-64.
- Nica, E. (2012). The increased significance of education as an investment in human capital. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 4(2), 336-341.
- Njiru, L. M. (2014). Job satisfaction and motivation among teachers of Kiharu District in Kenya. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(5), 135-135.
- Nuruddin, A., & Sridadi, A. R. (2019). Peran Mediasi Self-Efficacy dan Peran Moderator Knowledge Sharing pada Empowering Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance di UKM Batik HM. Sholeh Tuban. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 9(1), 85-102.
- Ochieng, V. O., & Gyasi, R. M. (2021). Open educational resources and social justice: Potentials and implications for research productivity in higher educational institutions. *E-Learning and Digital Media*, 18(2), 105-124.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication research*, 30(6), 599-624.
- Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational administration quarterly*, 31(2), 224-243.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International journal of human resource management*, 11(4), 766-788.
- Oktiani, I. (2017). Kreativitas guru dalam meningkatkan motivasi belajar peserta didik. *Jurnal kependidikan*, 5(2), 216-232.
- Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.
- Organ, J. N. (2021). Motivational Interviewing: A Tool for Servant-Leadership. *The International Journal of Servant-Leadership*, 15(1), 209-234.

- Park, I.-J., Doan, T., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102878.
- Paryono, H. A. U., Asmara, U. H., & Sinju, H. B. Manajemen konflik dalam organisasi sekolah di sma negeri 8 kota Pontianak. *Jurnal Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak*(6).
- Pas, T. G., Oldfield, J., & Boyd, L. (1998). Reducing handling stress improves both productivity and welfare. *The professional Animal scientist*, 14(1), 1-10.
- Patrinos, H. A., & Fasih, T. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*. World Bank Publications.
- Pavlov, I. P. (1906). The scientific investigation of the psychical faculties or processes in the higher animals. *Science*, 24(620), 613-619.
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, S., & Sunarsi, D. (2020). Organizational Servant Leadership. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 63-76.
- Peck, J., & Hogue, M. (2021). The positive effects of leader impression management on perceptions of transformational leadership. *Academy of Management Proceedings*,
- Pitkänen, K., Iwata, M., & Laru, J. (2020). Exploring technology-oriented Fab Lab facilitators' role as educators in K-12 education: Focus on scaffolding novice students' learning in digital fabrication activities. *International Journal of Child-Computer Interaction*, 26, 100207.
- Pöhls, H. C., & Höhne, F. (2011). The role of data integrity in EU digital signature legislation—achieving statutory trust for sanitizable signature schemes. *International Workshop on Security and Trust Management*,
- Pollard, L. D. (2020). *Exploration of Standards-Based, Literacy Leadership Characteristics and Practices in Low Socioeconomic Status, High-Performing Elementary Schools in Louisiana* [Southeastern Louisiana University].
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7/8), 343-356.
- Pontoh, R., Yahiji, K., & Muda, L. (2019). Manajemen Kepemimpinan Sayid Idrus Bin Salim Aljufri Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Alkhairaat. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 59-70.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 191-199.
- Pratiwi, F. D., Gunawan, I., Mahardika, B. A., Cahyaning, C. N., Amaliah, P. U., Adha, M. A., & Lestari, S. P. (2020). Principal's Role in Thematic Learning

Supervision That Works in Elementary School. 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020),

- Prestiadi, D., & Adha, M. A. (2020). One-Roof School Principal Excellence Leadership Development Model in Indonesia. 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education (ECPE 2020),
- Priansa, D. J. (2014). Perencanaan & Pengembangan SDM. *Bandung: Alfabeta.*
- Prilleltensky, I. (2000). Value-based leadership in organizations: Balancing values, interests, and power among citizens, workers, and leaders. *Ethics & Behavior, 10*(2), 139-158.
- Psacharopoulos, G. (1994). Returns to investment in education: A global update. *World development, 22*(9), 1325-1343.
- Rabinowitz, S., & Stumpf, S. A. (1987). Facets of role conflict, role-specific performance, and organizational level within the academic career. *Journal of vocational behavior, 30*(1), 72-83.
- Rahayu, T., & Muna, N. (2021). Peran Empowering Leadership dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Selama Work From Home. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 6*(2), 98-110.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management, 13*(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2003). Managing conflict in organizations. In *Construction conflict management and resolution* (pp. 370-379). Routledge.
- Rahman, B. (2015). Aplikasi Manajemen 3E dalam Pengembangan Profesionalitas Guru. *Jurnal Aplikasi Manajemen, 13*(2), 247-256.
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management, 23*(5), 915-930.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management, 17*(3), 227-244.
- Rinehart, J. S., Short, P. M., Short, R. J., & Eckley, M. (1998). Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence process. *Educational administration quarterly, 34*(1_suppl), 630-649.
- Robbins, A. (2004). Work family conflict. *Unpublished senior honors thesis.*
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.*

- Robinson, G. M., Neubert, M. J., & Miller, G. (2018). Servant leadership in sport: a review, synthesis, and applications for sport management classrooms. *Sport Management Education Journal*, 12(1), 39-56.
- Rochmad, N., Nana, S. S., R.ari, I., & As', D. (2007). Rujukan Filsafat, Teori, dan Praktis
- Rubin, J. Z. (1994). Models of conflict management. *Journal of social issues*, 50(1), 33-45.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). Management: Skills and application.
- Rusdiana, A. (2015). Manajemen Konflik. In: CV Pustaka Setia.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sabda, H. S. (2020). Paradigma Pendidikan Holistik. *Pedagogi*, 1(1), 29-36.
- Sackney, L., Walker, K., & Hajnal, V. (1998). Leadership, organizational learning, and selected factors relating to the institutionalization of school improvement initiatives. *Alberta Journal of Educational Research*, 44(1), 70.
- Saefulloh, A., Umar, A. A., Widiani, A., Urfah, M., & Suhaemi, B. (2021). Optimalisasi Sektor Pendidikan, Kesehatan, dan Ekonomi Masa Wabah Covid-19 di Desa Majasari, Cibogo, Subang. *Proceedings UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1(10), 138-148.
- Sagimo, P. O. (2002). Management dynamics, towards efficiency, effectiveness, competence and productivity. *Nairobi, Kenya*.
- Samrin, M. P. I., & Syahrul, S. P. I. (2021). *Pengelolaan Pengajaran*. Deepublish.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Sanders, M. (2016). Leadership, partnerships, and organizational development: Exploring components of effectiveness in three full-service community schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2), 157-177.
- Santos, R. B., & de Oliveira, U. R. (2019). Analysis of occupational risk management tools for the film and television industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 72, 199-211.
- Saragih, H., Hutagalung, S., Mawati, A. T., Chamidah, D., Khalik, M. F., Sahri, S.,... Kato, I. (2021). *Filsafat Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, S. R. (2018). Konflik dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 431-440.

- Sarwono, Y. (2010). Pengertian dasar structural equation modeling (SEM). *Ilmiah Manajemen Bisnis*.
- Sass, T. R., Semykina, A., & Harris, D. N. (2014). Value-added models and the measurement of teacher productivity. *Economics of Education Review*, 38, 9-23.
- Sauermann, H. (2018). Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 423-454.
- Saxena, S. (2014). Effect of conflict management styles on employee satisfaction: An iconic review. *ZENITH international journal of business economics & management research*, 4(12), 223-231.
- Sazali, H., & Sukriah, A. (2021). Pemanfaatan media sosial (instagram) oleh humas smau ct foundation sebagai media informasi dan publikasi dalam meningkatkan citra lembaga pendidikan. *Jurnal Ilmu Komunikasi (JKMS)*, 10(2), 147-160.
- Schermerhorn, A. C., Chow, S.-M., & Cummings, E. M. (2010). Developmental family processes and interparental conflict: patterns of microlevel influences. *Developmental psychology*, 46(4), 869.
- Schonfeld, I. S. (2001). Stress in 1st-year women teachers: The context of social support and coping.
- Schwan, A. (2020). Trilateral Perceptions of the Importance of Instructional Leadership Behaviors. *Mid-Western Educational Researcher*, 32(2), 173-188.
- Sendjaya, S. (2015). Servant leadership research. In *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership* (pp. 15-38). Springer.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. *Educational leadership*, 47(8), 23-27.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2), 107-132.
- Sexton, M. J., & Bowerman, K. D. (1979). Conflict-handling for secondary school principals. *Nassp Bulletin*, 63(426), 1-10.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.
- Sipe, J. W., & Frick, D. M. (2015). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. Paulist Press.
- Skinner, B. (1935). The generic nature of the concepts of stimulus and response. *The Journal of General Psychology*, 12(1), 40-65.
- Slabbert, A. (2004). Conflict management styles in traditional organisations. *The Social Science Journal*, 41(1), 83-92.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- Soltani, I., Hajatpour, S., Khorram, J., & Nejati, M. (2013). Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work-family conflict. *Management Science Letters*, 3(7), 1927-1936.
- Soud, H. N. (2000). Developments in FGD.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13-25.
- Spitz, L. W. (2021). The third generation of German Renaissance humanists. In *Aspects of the Renaissance* (pp. 105-122). University of Texas Press.
- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1077-1095.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 511-526.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management journal*, 49(6), 1239-1251.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Subandowo, M. (2015). The Development of IPED Model as an Effort to Improve Productivity Performance for the Certified Teachers in Indonesia. *SOSIOHUMANIKA*, 8(1).
- Sudana, I. M. (2011). Analisis meta pada manajemen pasca pelatihan untuk meningkatkan produktivitas guru di SMK. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 1(1), 133-156.
- Sudi, M., & Mamoribo, S. S. (2021). Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Supiori. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 1(1), 1-7.
- Sultana, A., Zahir, N. M., & Yaacob, N. H. (2014). Women in the teaching profession: impacts and challenges. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(6), 1694-1697.
- Sutikno, T. A. (2012). Indikator Produktivitas Kerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Teknologi dan Kejuruan: Jurnal teknologi, Kejuruan dan Pengajarannya*, 32(1).
- Swart, C., Pottas, L., Mare, D., & Graham, M. A. (2022). Roll Up Your Sleeves: Servant Leadership as a Paradigm for the Challenging South African School Context? *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096653.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational administration quarterly*, 36(5), 703-729.
- Syafingi, H. M. (2017). Konstitusionalitas Standar Pelayanan Minimal. *Jurnal Hukum Novelty*, 8(2), 216-231.
- Syafril, S. (2018). Pengenalan Tentang Psikologi Pendidikan.
- Syam, A. R., & Arifin, S. (2017). Kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam di Era Globalisasi. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 2(1).
- Tabassi, A. A., Abdullah, A., & Bryde, D. J. (2019). Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: Evidence from the construction industry. *Project Management Journal*, 50(1), 101-114.
- Tagar, M. R., Federico, C. M., & Halperin, E. (2011). The positive effect of negative emotions in protracted conflict: The case of anger. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(1), 157-164.
- Tate, T. F. (2003). Servant leadership for schools and youth programs. *Reclaiming children and youth*, 12(1), 33.
- Taufikurrahman, T. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Digital. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*.

- Thakore, D. (2013a). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6), 07-16.
- Thakore, D. (2013b). Servant leadership. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 7, 23-32.
- Thomas, K. W. (1992a). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 265-274.
- Thomas, K. W. (1992b). Conflict and negotiation processes in organizations.
- Thomas, K. W. (2008a). Thomas-kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1-11.
- Thomas, K. W. (2008b). Thomas-kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).
- Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflict in organizations.
- Tohir, M. (2019). Hasil PISA Indonesia tahun 2018 turun dibanding tahun 2015.
- Topatimasang, R., Rahardjo, T., & Fakhri, M. (2001). *Pendidikan populer: Membangun kesadaran kritis*. INSISTPress.
- Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057-1066.
- Triatna, C. (2015). Perilaku organisasi dalam pendidikan. *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan kinerja Karyawan. *E-jurnal ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(09), 533-550.
- Tusianah, R., Sutarsyah, C., Sukirlan, M., Ridwan, R., Nurmalisa, Y., Isnainy, U. C.,... Puja Kesuma, T. A. R. (2021). An Integrative Review of Self-efficacy: What Factors Enhance and Impair It? *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18, 1057-1072.
- Ud Din, S., Khan, B., & Bibi, Z. (2012). *An Inquiry Into Conflict Management Strategies: Study of Higher Education Institutions in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan*. ERIC Clearinghouse.
- Utami, P. P., & Vioreza, N. (2021). Teacher Work Productivity in Senior High School. *International Journal of Instruction*, 14(1), 599-614.
- Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 68, 167-186.

- Vadeveloo, T., Ngah, N. S., & Jusoff, K. (2009). The effectiveness of leadership behavior among academicians of Universiti Teknologi MARA Terengganu. *Management Science and Engineering*, 3(3), 1-8.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. *Handbook of work and organizational psychology*, 3, 351-376.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- van Knippenberg, D., Giessner, S. R., Sleebos, E., & van Ginkel, W. P. (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of applied social psychology*, 51(2), 79-89.
- Van Slyke, D. M. (2002). The public management challenges of contracting with nonprofits for social services. *International Journal of Public Administration*, 25(4), 489-517.
- Vandenhoe, W., Türkelli, G. E., & Lembrechts, S. (2019). AIMS OF EDUCATION. In *Children's Rights* (pp. 299-302). Edward Elgar Publishing.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 71-82.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017a). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. *Management (16487974)*, 31(2).
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017b). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance
- Verburg, R. (2019). Leadership, Innovation, and Sustainability. In *Innovation for Sustainability* (pp. 117-133). Springer.
- Verma, V. K. (1998). Conflict management. *The project management institute: Project management handbook*, 353-364.
- Vokić, N. P., & Sontor, S. (2009). Conflict management styles in Croatian enterprises—The relationship between individual characteristics and conflict handling styles. *FEB Working Series (Paper No. 09-05)*, Faculty of Economics and Business—Zagreb.
- Vokic, N., & Sontor, S. (2010). The relationship between individual characteristics and conflict handling styles—the case of Croatia. *Problems and Perspectives in Management*(8, Iss. 3), 56-67.

- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan. *Jurnal Publiciana*, 8(1), 38-52.
- Walberg, H. J. (1980). A psychological theory of educational productivity.
- Walberg, H. J. (1982). Educational productivity: Theory, evidence, and prospects. *Australian Journal of Education*, 26(2), 115-122.
- Walberg, H. J. (1984). Improving the productivity of America's schools. *Educational leadership*, 41(8), 19-27.
- Walberg, H. J., & Genova, W. J. (1982). Staff, school, and workshop influences on knowledge use in educational improvement efforts. *The Journal of Educational Research*, 76(2), 69-80.
- Walberg, H. J., & Tsai, S.-L. (1983). Matthew effects in education. *American educational research journal*, 20(3), 359-373.
- Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wang, F., Pollock, K. E., & Hauseman, C. (2018). School principals' job satisfaction: The effects of work intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 73.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Webber, S. S., O'Neill, R. M., & Dossinger, K. (2020). The empowering leadership project. *Journal of Management Education*, 44(3), 342-361.
- Werang, B. R. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, moral kerja guru, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SDN di Kota Merauke. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 33(1).
- Wijaya, D. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 12(8), 69-86.
- Wilson, R. T. (1998). Servant leadership.(Servant Leadership). *Physician executive*, 24(5), 6-13.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wong, R. J. (2019). Exploring the Influence of Servant Leadership on Teacher Satisfaction and Retention.

- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990a). *Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings*. Leadership Library of America.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990b). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.
- Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Zainal, H. (2017). Influence of Work Motivation and Discipline on Work Productivity. 2nd International Conference on Education, Science, and Technology (ICEST 2017),
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
- Zubaidah, S. (2016). Keterampilan abad ke-21: Keterampilan yang diajarkan melalui pembelajaran. Seminar Nasional Pendidikan,