



Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik

Dessy Fitria

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Kampus Unesa 2 Jl. Lidah Wetan, Surabaya

Email : dessyfitria365@gmail.com

Abstract. *It is very important for the principal to influence and direct the school staff. This is done to ensure that the school's goals can be achieved through the cooperation of all components. Teachers' performance in carrying out the task of educating students is determined by their motivation to work. Therefore, teacher performance can be affected by good principal leadership. The purpose of this study is to find out how effective the principal's leadership is in handling conflicts at UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur. The paradigm of this research is qualitative. However, the approach used is a case study. Interviews, observations, and documentation studies are all methods of data collection. The results of the study show that democratic leadership also known as a competent principal is able to reduce conflicts in schools.*

Keywords: *Conflict; Leadership; Management; Principal*

Abstrak. Sangat penting bagi kepala sekolah untuk memengaruhi dan mengarahkan staf sekolah. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan sekolah dapat dicapai melalui kerja sama dari semua komponen. Kinerja guru dalam melaksanakan tugas mendidik siswa ditentukan oleh motivasi mereka untuk bekerja. Oleh karena itu, kinerja guru dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa efektif kepemimpinan kepala sekolah dalam menangani konflik di UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur. Paradigma penelitian ini adalah kualitatif. Namun, pendekatan yang digunakan adalah studi kasus. Wawancara, observasi, dan studi dokumentasi adalah metode pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang demokratis juga dikenal sebagai kepala sekolah yang memiliki kompetensi mampu mengurangi konflik di sekolah.

Kata kunci: Konflik; Kepemimpinan; Manajemen; Kepala sekolah

1. LATAR BELAKANG

Sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik tanpa peran pemimpin yang bertanggung jawab. Tanpa karyawan yang selalu berinteraksi dan membantunya, seorang pemimpin tidak akan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Konflik, seperti ketidaksesuaian tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, kebijakan, dan lainnya, dapat muncul karena hubungan antara pemimpin dan bawahan, atau karyawan (West, 2002).

Konflik adalah suatu proses interaksi yang disebabkan oleh ketidaksesuaian atau perbedaan antara dua pendapat yang dikenal sebagai "sudut pandang". Ini dapat terjadi karena ketidakcocokan antara tujuan anggota dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem imbalan, dan dapat berdampak pada semua pihak yang terlibat, baik dengan efek positif maupun negatif (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). Menurut Luthan (2011), faktor lain yang dapat menyebabkan konflik adalah (a) perbedaan (perbedaan individu); (b) kekurangan informasi (kekurangan informasi); (c)

ketidaksesuaian peran (aturan yang tidak sesuai); dan (d) tekanan lingkungan (lingkungan yang tidak mendukung).

Organisasi pendidikan seperti sekolah menuntut setiap anggotanya untuk dapat bekerja sama dengan baik karena interaksi antara anggota organisasi cenderung menyebabkan konflik. Pandangan tradisional menganggap konflik buruk. Konflik dipandang secara negatif karena memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari. Konflik juga merupakan hasil dari komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan, dan ketidakpercayaan yang timbul antara orang-orang. Jika pengelola sekolah tidak dapat mengatasi konflik, itu dapat menjadi masalah yang serius dan berpengaruh terhadap kinerja sekolah. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan untuk mengelola konflik antar karyawan agar tidak berkembang dan menjadi sumber peningkatan kinerja (Fitria & Fitriani, 2020).

Pengawas sekolah berfungsi sebagai pihak eksternal yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sekolah berjalan sesuai dengan rencana dan tidak terjadi konflik antara kepala sekolah dan guru. UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, adalah sekolah menengah pertama berstatus negeri. Karena konflik dapat memengaruhi kegiatan pendidikan di sekolah, masalah kepala sekolah dalam menangani konflik sangat penting untuk dibahas.

Berdasarkan peristiwa tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya mengatasi konflik di UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur. Kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak dapat dipisahkan dari konsep kepemimpinan secara keseluruhan. Meskipun ada perbedaan yang signifikan antara kedua konsep, kepemimpinan dan manajemen sering dipersamakan. Seperti yang dinyatakan oleh Alan Tucker dalam (Syafarudin, 2005). Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau kelompok orang untuk bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Dalam hal ini, seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin asalkan dia memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tersebut. Namun demikian, seorang pemimpin tidak selalu harus bertindak sebagai manajer.

Kepala sekolah, sebagai pimpinan tertinggi, harus memenuhi standar kepemimpinan, khususnya di lembaga pendidikan. Seorang kepala sekolah harus memenuhi fungsi pimpinan (Mulyasa, 2009) dengan menjalankan peran berikut: pendidik (pendidik), manajer, administrator, supir, pemimpin, inovator, dan motivator.

Empat jenis kepemimpinan berbeda, menurut Robbins (2006). Yang pertama adalah gaya kepemimpinan kharismatik, yang memicu para pengikutnya dengan menunjukkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka melihat perilaku tertentu pemimpin mereka. Yang kedua adalah gaya kepemimpinan transaksional, yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan persyaratan peran yang diperlukan untuk melakukannya.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama sebagai pemimpin pendidikan untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar di mana guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Untuk melakukan hal ini, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda: melakukan administrasi sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar mengajar yang baik, dan melakukan supervisi untuk memastikan bahwa guru-guru lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas pengajaran dan membimbing pertumbuhan mereka.

Seorang kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam memperlancar kegiatan belajar mengajar (KBM). Seorang kepala sekolah tidak hanya harus menguasai teori kepemimpinan, tetapi juga harus dapat menerapkan teori tersebut dalam kehidupan nyata. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus memiliki pengetahuan pendidikan yang luas.

Salah satu komponen yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah guru. Bahkan jika sebuah kurikulum resmi bagus, hasilnya sangat bergantung pada pekerjaan guru baik di luar maupun di dalam kelas. Berangkat dari masalah tersebut, profesionalisme guru sangat penting. Jika mereka dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa mereka layak menjadi panutan atau teladan bagi orang-orang di sekitar mereka, guru memiliki citra yang baik di masyarakat. Terutama, masyarakat akan menilai apakah sikap dan tindakan guru dalam kehidupan sehari-hari patut diteladani atau tidak. Masyarakat umum sering memperhatikan cara guru meningkatkan pelayanan, meningkatkan pengetahuan mereka, memberikan arahan dan dorongan kepada anak didiknya, dan berpakaian dan berbicara dengan baik, serta bergaul baik dengan siswa, teman-teman, dan orang lain.

Semua guru harus memiliki kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Banyak analisis kompetensi guru menggabungkan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Pekerjaan individu dan sekelompok pekerja dalam sebuah organisasi terkait satu sama lain. Dalam sebuah organisasi, komunikasi yang buruk selalu menjadi sumber konflik. Demikian pula, komunikasi yang buruk selalu menjadi

penyebab keputusan yang buruk. Para manajer bergantung pada kemampuan berkomunikasi mereka untuk mendapatkan informasi yang diperlukan selama proses perumusan keputusan dan untuk memberi tahu pihak lain tentang hasil keputusan tersebut.

Manajemen konflik adalah tindakan yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu. Hasil ini mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal-hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif (Maudiarti, 2018). Bantuan diri sendiri (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga adalah dua cara yang dapat digunakan dalam manajemen konflik. Suatu pendekatan yang berfokus pada proses manajemen konflik memperhatikan bagaimana para pelaku berkomunikasi dan berperilaku, serta bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi mereka tentang konflik.

Para pelaku atau pihak ketiga mengambil tindakan yang dikenal sebagai manajemen konflik untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan hasil yang positif, kreatif, dan bermufakat. Untuk menyelesaikan konflik, tindakan dan reaksi yang dilakukan oleh pihak yang terlibat dan pihak luar dikenal sebagai manajemen konflik. Pada dasarnya, perselisihan yang muncul terkait dengan pengelolaan satuan pendidikan adalah yang paling lazim dan menguntungkan (Sewang, 2015).

Karena setiap perubahan yang dilakukan pada suatu organisasi cenderung menyebabkan konflik, penanganan konflik sangat penting. Tidak peduli apakah itu direncanakan atau tidak, perubahan yang terjadi di institusi tidak hanya menyebabkan perubahan pada struktur dan personel, tetapi juga mengubah hubungan di antara individu di dalam organisasi, yang dapat menyebabkan konflik. Untuk memperbaiki hubungan pribadi dan profesional yang terkait dengan penyelesaian tugas, strategi manajemen konflik diperlukan bagi individu dan kelompok. Menurut Kwantes, Karam, Kuo, dan Towson (2008), lima pendekatan untuk mengelola konflik diperlukan: mewajibkan, mengintegrasikan, menghindari, mendominasi, dan mengorbankan. Metode-metode ini memengaruhi kinerja individu dan kelompok.

Namun, menurut Stevenin (1994), ada beberapa langkah yang harus diambil untuk mengatasi konflik. Yang pertama adalah menemukan perbedaan antara keadaan saat ini dan keadaan yang seharusnya. Satu-satunya hal yang membuat Anda terjebak adalah kesalahan dalam mendeteksi masalah. Ini dapat berarti tidak memperhatikan masalah atau menganggap masalah itu ada meskipun sebenarnya tidak ada. Kedua, sebelum mencapai

kesepakatan tentang suatu solusi, semua orang yang terlibat harus memberikan pendapat mereka tentang jalan keluar yang mungkin. Untuk menemukan solusi terbaik. Ketiga, serangkaian masalah baru dapat muncul dari penyelesaian atau evaluasi itu sendiri. Jika penyelesaiannya tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi. Dalam pemahaman yang positif tentang konflik, hal-hal seperti peristiwa, petualangan, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas dialektis, mawas diri, perubahan, dan sebagainya disebutkan. Konflik dalam pengertian netral didefinisikan sebagai hasil umum dari keanekaragaman individu manusia dengan tujuan dan karakteristik yang berbeda.

Konflik, yang berasal dari kata Latin "Configere", yang berarti "saling berbenturan", dapat didefinisikan sebagai semua jenis benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan hubungan yang bertentangan-bertentangan. Clinton F. Fink menyimpulkan sebagai berikut: Pertama, konflik adalah hubungan psikologis yang bertentangan satu sama lain, dengan tujuan-tujuan yang tidak dapat disesuaikan, sikap-sikap emosional yang bermusuhan, dan nilai struktural yang berbeda. Kedua, konflik adalah hubungan yang berlawanan yang melibatkan tingkah laku yang tidak jelas. Ini dapat mencakup bentuk perlawanan yang halus, terkontrol, tersembunyi, atau tidak langsung hingga perlawanan terbuka yang melibatkan kekerasan yang tidak terkontrol, benturan laten, pemogokan, huru-hara, makar, gerilya, perang, dan lainnya.

Konflik adalah suatu proses interaksi sosial di mana dua orang, atau dua kelompok atau lebih berbeda dalam pendapat atau tujuan mereka. Konflik organisasi dapat mencakup perselisihan tentang alokasi sumber daya yang langka atau perselisihan tentang status, nilai, persepsi, atau kepribadian. Konflik dalam suatu organisasi selalu ada dan tidak dapat dihindari. Setiap organisasi sering mengalami konflik, dan para ahli berbagi pendapat tentang definisi konflik. Mitchell, B., Setiawan, B., dan Rahmi, D. H. menjelaskan bahwa ketidaksepakatan atau ketidaksepakatan dapat menunjukkan proses pengelolaan lingkungan dan sumber daya yang tidak berjalan secara efektif, bahkan dapat menyebabkan kesalahpahaman.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini disebut sebagai penelitian deskriptif kualitatif karena metode ini didefinisikan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-

kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor, 2006).

Salah satu pendekatan dalam paradigma penelitian kualitatif adalah studi kasus. Sementara itu, untuk pengumpulan data, peneliti menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Metode purposive sampling digunakan untuk memilih sampel. Jumlah sampel penelitian adalah sepuluh orang. Mereka adalah kepala sekolah dan guru biasa, bersama dengan staf lainnya. Studi ini dilakukan pada tahun akademik 2022.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Di UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, kepala sekolah terus mengalami masalah dalam upaya mereka untuk mengatasi konflik. Beberapa masalah tersebut termasuk kepala sekolah dan dewan guru sering tidak setuju satu sama lain, dewan guru sering salah pengertian dengan kepala sekolah, dan dewan guru sering tersinggung ketika kepala sekolah menegur dengan keras guru yang tiba terlambat, menyebabkan ketidaksetujuan antara guru dan kepala sekolah.

Sistem pendidikan yang berkualitas harus mengupayakan penataan sumber daya tersebut secara bertahap dan berkesinambungan, baik pada jalur pendidikan formal, informal, maupun nonformal, mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. Selain itu, pengembangan sistem pendidikan yang lebih baik perlu lebih ditekankan karena berbagai indikator menunjukkan bahwa pendidikan yang ada saat ini belum mampu menghasilkan sumber daya yang sesuai dengan perkembangan masif.

Seorang guru yang diangkat untuk memegang jabatan struktural di sebuah institusi pendidikan dikenal sebagai kepala sekolah. Karena keberhasilan sekolah bergantung pada keberhasilan kepala sekolah, peran kepala sekolah sangat penting untuk kemajuan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, memiliki kemampuan untuk menunjukkan sikap profesional. Mereka juga harus mampu memanaj organisasi secara profesional dan mengelola konflik organisasi. Peneliti menemukan bahwa kepala UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, dapat menunjukkan kemampuan mereka dengan melakukan kegiatan sehari-hari yang sesuai dengan Permendiknas RI No. 13 Tahun 2007, yaitu:

Kompetensi Kepribadian

Kepala sekolah UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, membuktikan bahwa dia memiliki reputasi yang baik dalam menjalankan tugas manajemennya. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepribadian berikut:

- a. Integritas kepribadian yang kuat, yang ditunjukkan dengan konsistensi dalam berpikir, komitmen, tegas, dan disiplin dalam menjalankan tugas.
- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, yang ditunjukkan dengan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi tentang kebijakan, teori, dan praktik baru, dan mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya untuk pemenuhan rasa ingin tahu.
- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, yang berarti ingin menginformasikan orang lain secara terbuka dan proporsional tentang rencana, proses pelaksanaan, dan efektifitas program.
- d. Mampu mengendalikan diri saat menghadapi masalah di tempat kerja.
- e. Memiliki bakat dan minat untuk menjadi pemimpin.

Kompetensi Manajerial

Kepala UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, tetap mengelola sekolah dengan baik meskipun ada banyak masalah di sekolah. terus menyediakan layanan dan fasilitas yang baik untuk pendidik dan siswanya. Memiliki kemampuan untuk bersaing dengan sekolah lain dalam hal prestasi akademik dan non-akademik. Contohnya, mereka sering mengikuti kompetisi yang diadakan oleh organisasi dan sekolah dan biasanya memenangnya.

Upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik

Setelah analisis, penulis menemukan bahwa kepala sekolah di UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, berusaha mengatasi konflik dengan cara berikut:

- a. Mengatasi masalah secara kolektif;
- b. Mempersatukan tujuan yang berbeda; dan
- c. Berkolaborasi untuk menghindari konflik negatif yang dapat memecah organisasi.
- d. Kepala sekolah mungkin terlibat dalam konflik yang bersifat positif dan memotivasi.
- e. Kepala sekolah memotivasi tenaga pengajar mereka;
- f. Mereka mencoba menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih mudah atau lebih mudah;
- g. Mereka melakukan kompromi;
- h. Mereka menggunakan kekuatan otoriter;

i. Mereka mengubah struktur organisasi

Selain itu, tindakan yang diambil oleh kepala sekolah untuk menyelesaikan konflik adalah sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah selalu menyelidiki masalah yang terjadi kemudian duduk bersama untuk bermusyawarah tentang cara menyelesaikannya.
- b. Menentukan siapa yang berselisih, dengan mengidentifikasi masalah mana yang terlebih dahulu muncul.
- c. Selalu mempertimbangkan konflik yang harus dihindari dan konflik yang harus dipelihara.
- d. Untuk mencapai kesepakatan, kedua belah pihak harus mencari cara untuk mencapai kesepakatan. Untuk melakukannya, orang yang berselisih harus menahan diri terlebih dahulu sebelum mencapai kesepakatan tentang masalah yang akan diselesaikan.
- e. Kepala sekolah menggunakan kekuatan otoriter untuk menyelesaikan konflik ketika masalah menjadi rumit dan hanya terjadi dalam situasi tertentu saja.
- f. Kepala sekolah merubah struktur organisasi jika tidak ada lagi kekompakan dan apabila konflik muncul ketika ketidaksesuaian muncul, kepala sekolah selalu berusaha untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang kooperatif.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kepemimpinan kepala sekolah dapat membantu organisasi sekolah. Kepemimpinan UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, sangat demokratis. Ini dapat dilihat dalam proses penyelesaian konflik di sekolah yang dipimpin. Hal ini sejalan dengan persyaratan kompetensi kepala sekolah. Dengan kata lain, jika seorang kepala sekolah memiliki kemampuan pedagogik, manajemen, kewirausahaan, kepribadian, dan kompetensi sosial, maka masalah atau konflik yang muncul dapat diselesaikan dengan aman.

Kepala sekolah, juga disebut sebagai manajer sekolah, harus selalu mampu menerapkan elemen manajemen. Ini termasuk upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik di UPT SMP Negeri 1 Gresik, Jawa Timur, agar tujuan lembaga pendidikan selalu sesuai dengan harapan.

Kepala sekolah selalu dapat mengatasi konflik demokratis. Pendidik dan kepala sekolah tidak melihat konflik sebagai penghalang untuk pendidikan. Sebaliknya, mereka melihat konflik sebagai dorongan untuk mencapai tujuan bersama. Hasil yang dicapai menjadi pirit untuk lebih berkembang lagi berkat kreativitas kepala sekolah.

5. DAFTAR REFERENSI

- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2).
- Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Peranan manajerial kepala sekolah dalam mengatasi konflik guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 245–250.
- Kwantes, C., Karam, C., Kuo, B., & Towson, S. (2008). Organizational citizenship behaviors: The influence of culture. *Journal of Intercultural Relations*, 32, 229–243.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maudiarti, S. (2018). Penerapan e-learning di perguruan tinggi. *Perspektif Ilmu Pendidikan*, 32(1), 51–66. <https://doi.org/10.21009/pip.321.7>
- Moleong, L. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sewang, A. (2015). *Manajemen pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Stevenin. (1994). *Strategi menang/menang dalam menghadapi konflik*. Jakarta: Prenhallindo.
- Syafarudin. (2005). *Manajemen lembaga pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>