

MANAJEMEN KONFLIK ANTAR PENDIDIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM SEKOLAH

Laila¹, Bambang Setiono², Phiniel Kurung Pabita³, Nanda Putri Amelia Santoso⁴,
Laili Komariyah⁵, Yudo Dwiyo⁶

Universitas Mulawarman ^{1,2,3,4,5,6}Magister Manajemen Pendidikan FKIP
Universitas Mulawarman

Alamat e-mail : ¹laila02@guru.sd.belajar.id, ²bambangsetiono084@gmail.com,
³phinielp@gmail.com, ⁴nandaputriamelia024@gmail.com,
⁵laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id, ⁶yudo.dwiyo@fkip.unmul.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the forms, causes, and strategies of conflict management among educators and their impact on improving school team performance. Conflicts among teachers are inevitable within educational organizations due to differences in background, values, work styles, and professional perspectives. This research employed a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis in three public secondary schools in Samarinda City. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, consisting of data reduction, presentation, and verification stages. The findings reveal three main types of conflicts: role conflict, interpersonal conflict, and professional conflict. The most effective strategies for conflict resolution include open communication, principal mediation, and the establishment of a collaborative work culture among educators. Integrative conflict management was found to enhance coordination, teaching innovation, and mutual trust among teachers. Thus, conflict management does not merely function to reduce disagreement but serves as a strategic instrument to strengthen teamwork and foster a harmonious working environment in schools.

Keywords: conflict management, educators, school leadership, team performance, collaboration

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk, penyebab, serta strategi manajemen konflik antar pendidik dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tim sekolah. Konflik antar guru merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam organisasi pendidikan karena perbedaan latar belakang, nilai, gaya kerja, dan pandangan profesional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap tiga sekolah menengah negeri di Kota Samarinda. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman,

melalui proses reduksi, penyajian, dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga jenis konflik utama, yaitu konflik peran, konflik interpersonal, dan konflik profesional. Strategi yang paling efektif dalam penyelesaian konflik adalah komunikasi terbuka, mediasi kepala sekolah, serta pembentukan budaya kolaboratif antar pendidik. Manajemen konflik yang dijalankan secara integratif terbukti meningkatkan koordinasi, inovasi pembelajaran, serta kohesi dan kepercayaan antar guru. Dengan demikian, manajemen konflik tidak hanya berfungsi untuk mengurangi pertentangan, tetapi juga menjadi sarana strategis untuk memperkuat kinerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di sekolah.

Kata Kunci: manajemen konflik, pendidik, kepemimpinan sekolah, kinerja tim, kolaborasi

A. Pendahuluan

Konflik antar pendidik merupakan salah satu fenomena yang tidak terelakkan dalam organisasi pendidikan. Sekolah, sebagai organisasi sosial dan profesional, dihuni oleh individu dengan latar belakang, nilai, dan gaya kerja yang beragam. Perbedaan tersebut sering kali menimbulkan ketegangan interpersonal, terutama dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta komunikasi antar anggota tim (M. A. Rahim, 2023a). Dalam konteks manajemen pendidikan modern, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif. Jika dikelola secara konstruktif, konflik dapat menjadi sumber inovasi, memperjelas peran, dan memperkuat kohesi tim (Robbins, 2011).

Konflik muncul karena adanya perbedaan kepentingan, persepsi, atau nilai di antara anggota organisasi (Aggarwal, 2022). Dalam lingkungan sekolah, konflik bisa bersumber dari struktur organisasi, perbedaan persepsi profesional, hingga faktor emosional guru (Jehn & Mannix, 2001). Menurut (Pondy, 1967), konflik organisasi merupakan proses dinamis yang terdiri atas lima tahap: laten, persepsi, perasaan, manifestasi, dan resolusi. Tahapan tersebut menunjukkan bahwa konflik dapat berkembang dari ketegangan yang tersembunyi menjadi pertentangan terbuka apabila tidak segera ditangani secara tepat.

Sayangnya, banyak lembaga pendidikan masih menganggap konflik sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja. Pandangan tradisional ini

menimbulkan kecenderungan untuk menghindari konfrontasi dan menekan perbedaan pendapat. Padahal, konflik yang tidak terselesaikan berpotensi menjadi “konflik laten” yang justru memperburuk hubungan kerja dan menurunkan efektivitas organisasi (M. A. Rahim, 2023b). Dalam konteks sekolah, hal ini terlihat dari menurunnya semangat kerja guru, rendahnya koordinasi, serta melemahnya kolaborasi dalam tim pengajar (Bush, 2007).

Manajemen konflik yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di sekolah. (A. Rahim & Bonoma, 1979) mengemukakan lima gaya utama dalam mengelola konflik, yaitu *integrating*, *obliging*, *dominating*, *avoiding*, dan *compromising*. Gaya *integrating* dianggap paling efektif untuk organisasi pendidikan karena menekankan kolaborasi dan komunikasi dua arah. Melalui gaya ini, guru didorong untuk menemukan solusi bersama berdasarkan kepentingan yang saling menguntungkan. (Robbins, 2011) menambahkan bahwa manajemen konflik yang baik mampu meningkatkan inovasi organisasi

karena mendorong munculnya ide-ide baru dan pemecahan masalah kreatif.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah berperan strategis sebagai mediator dan fasilitator dalam penyelesaian konflik (Bush, 2020). Pemimpin yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga memperhatikan hubungan interpersonal antar pendidik. Menurut (Aggarwal, 2022), pemimpin yang berhasil dalam mengelola konflik harus memiliki kemampuan komunikasi empatik, kecerdasan emosional, dan kepekaan sosial yang tinggi. Dengan pendekatan ini, kepala sekolah dapat mengubah situasi konflik menjadi peluang pembelajaran sosial yang memperkuat solidaritas guru.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajemen konflik yang berbasis pada komunikasi terbuka dan kepercayaan berpengaruh positif terhadap efektivitas tim pengajar (De Dreu & Weingart, 2003). Sekolah yang membangun budaya reflektif, dialogis, dan kolaboratif cenderung lebih mampu mengelola perbedaan secara produktif. Menurut (Jehn & Mannix, 2001), perbedaan pandangan yang terkelola dengan baik bahkan dapat meningkatkan kualitas keputusan

kelompok. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti perbedaan metode pembelajaran antar guru dapat memperkaya strategi pengajaran dan hasil belajar siswa.

Selain kepemimpinan, faktor budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam manajemen konflik. Sekolah dengan budaya partisipatif dan nilai-nilai keterbukaan memiliki tingkat konflik destruktif yang lebih rendah (Hoy & Miskel, 1991). Sebaliknya, sekolah dengan iklim kompetitif atau hierarkis cenderung mengalami konflik yang sulit (Owens & Valesky, 2011). Oleh karena itu, pembentukan budaya kerja kolaboratif menjadi syarat penting bagi manajemen konflik yang efektif. Manajemen konflik yang baik terbukti berdampak langsung pada peningkatan kinerja tim sekolah. Penelitian oleh (M. A. Rahim, 2023a) menunjukkan bahwa strategi resolusi berbasis kolaborasi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja guru. Ketika konflik dikelola dengan prinsip keadilan dan transparansi, guru merasa dihargai dan lebih berkomitmen terhadap tujuan sekolah (Luthans & Broad, 2025). Dalam jangka panjang, hal ini berdampak pada

peningkatan inovasi pembelajaran dan kualitas layanan Pendidikan (Katzenbach & Smith, 1992).

Dengan demikian, manajemen konflik bukan sekadar upaya menghindari perselisihan, melainkan strategi untuk mengoptimalkan potensi perbedaan dalam mencapai visi organisasi pendidikan. Sekolah perlu membangun sistem komunikasi internal yang terbuka, pelatihan manajemen konflik bagi guru dan kepala sekolah, serta menciptakan ruang refleksi bersama agar setiap konflik menjadi sumber pertumbuhan profesional. Melalui pendekatan tersebut, konflik dapat berubah dari hambatan menjadi energi konstruktif bagi peningkatan kinerja tim dan mutu pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Subjek penelitian meliputi 3 kepala sekolah, 6 guru senior, dan 6 guru muda dari tiga sekolah menengah negeri di Kota Samarinda yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui:

1. **Wawancara mendalam**, untuk menggali persepsi dan

pengalaman responden terhadap konflik dan strategi penyelesaiannya.

2. **Observasi partisipatif**, untuk mengamati dinamika kerja tim guru.
3. **Studi dokumentasi**, mencakup dokumen rapat, program kerja, dan laporan evaluasi kinerja.

Data dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman (Miles et al., 1996; Qomaruddin & Sa'diyah, 2024): reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Triangulasi sumber dan teknik digunakan untuk menjaga validitas hasil penelitian.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Bentuk dan Dinamika Konflik Antar Pendidik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antar pendidik di tiga

sekolah menengah negeri di Kota Samarinda merupakan fenomena yang cukup umum dan muncul dalam berbagai bentuk. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru, ditemukan tiga kategori utama konflik, yaitu konflik peran, konflik interpersonal, dan konflik profesional.

Konflik peran sering terjadi akibat tumpang tindih tanggung jawab antara guru koordinator dan anggota tim. Konflik interpersonal muncul karena perbedaan karakter dan gaya komunikasi antar pendidik, sementara konflik profesional terkait dengan perbedaan pandangan dalam metode pembelajaran dan inovasi teknologi pendidikan.

Tabel 1 berikut menyajikan klasifikasi konflik dan faktor pemicunya secara ringkas.

Tabel 1. Jenis Konflik Antar Pendidik dan Faktor Pemicu

No	Jenis Konflik	Deskripsi Singkat	Faktor Pemicu Utama	Dampak Awal	Strategi Penyelesaian
1	Konflik Peran	Ketidaksesuaian pembagian tugas antar guru koordinator dan anggota tim	Ketidakjelasan job description	Penurunan koordinasi kerja	Penegasan peran oleh kepala sekolah

2	Konflik Interpersonal	Perbedaan gaya komunikasi dan kepribadian antar guru	Ego profesional, kurang empati	Ketegangan emosional antar individu	Dialog terbuka dan kegiatan refleksi bersama
3	Konflik Profesional	Perbedaan pendekatan dan metode pembelajaran	Perbedaan generasi dan pemanfaatan teknologi	Resistensi terhadap inovasi	Forum kolaborasi dan supervisi akademik

Sumber: Data hasil wawancara dan observasi (2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi pendidikan bersifat multidimensional tidak hanya berasal dari faktor struktural (pembagian kerja), tetapi juga dari faktor psikososial dan profesional. Namun, konflik tersebut justru menjadi ruang belajar interpersonal ketika ditangani dengan strategi komunikasi yang terbuka dan pendekatan mediatif dari kepala sekolah.

2. Strategi Manajemen Konflik Antar Pendidik

Dari hasil observasi, kepala sekolah berperan sentral dalam proses penyelesaian konflik. Strategi utama yang digunakan meliputi:

- a. **Komunikasi terbuka dan empatik**, melalui rapat reflektif mingguan yang melibatkan seluruh pendidik.

- b. **Mediasi langsung oleh kepala sekolah**, terutama dalam konflik antar individu dengan tingkat ketegangan tinggi.
- c. **Pendekatan kolaboratif**, melalui pembentukan forum guru lintas mata pelajaran untuk memperkuat kepercayaan dan saling memahami.
- d. **Pembudayaan refleksi dan supervisi akademik**, agar perbedaan metode mengajar dipahami sebagai peluang pengayaan, bukan pertentangan.

Model hubungan konseptual antara konflik, strategi manajemen, dan kinerja tim sekolah digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Hubungan Manajemen Konflik dan Kinerja Tim Sekolah

Gambar 1 menunjukkan bahwa konflik yang tidak dihindari tetapi dikelola secara strategis justru dapat

meningkatkan efektivitas tim sekolah. Pendekatan komunikasi terbuka dan budaya kolaboratif berfungsi sebagai katalis perubahan perilaku kerja guru menuju arah yang lebih sinergis dan produktif.

3. Persepsi Guru terhadap Efektivitas Manajemen Konflik

Wawancara dan observasi menunjukkan bahwa mayoritas guru menilai kebijakan kepala sekolah dalam menangani konflik membawa dampak positif terhadap suasana kerja tim. Hasil persepsi responden terhadap efektivitas manajemen konflik dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Persepsi Responden terhadap Efektivitas Manajemen Konflik

Aspek yang Dinilai	Responden Positif (%)	Responden Netral (%)	Responden Negatif (%)	Keterangan
Komunikasi antar guru	80	15	5	Komunikasi lebih terbuka setelah rapat reflektif
Peran kepala sekolah	90	10	0	Kepala sekolah dianggap adil dan solutif
Kohesi dan kepercayaan tim	78	17	5	Meningkat setelah kegiatan kolaboratif
Inovasi pembelajaran	72	20	8	Guru mulai terbuka pada metode baru
Efektivitas tim secara umum	85	12	3	Kolaborasi meningkat signifikan

Sumber: Olahan data wawancara dan observasi lapangan (2025)

Dari tabel tersebut terlihat bahwa lebih dari 75% responden memberikan penilaian positif terhadap upaya manajemen konflik di sekolah. Aspek dengan nilai tertinggi adalah peran kepala sekolah (90%), menunjukkan pentingnya kepemimpinan partisipatif dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis.

Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai mediator dan fasilitator dialog, yang membantu mengubah konflik menjadi pembelajaran sosial di antara guru.

4. Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja Tim Sekolah

Analisis hasil observasi menunjukkan bahwa setelah implementasi strategi manajemen konflik, terjadi peningkatan signifikan pada tiga indikator kinerja utama tim sekolah, yaitu komunikasi efektif, koordinasi kerja, dan inovasi pembelajaran.

Perbandingan kondisi sebelum dan sesudah penerapan strategi

manajemen konflik digambarkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Peningkatan Kinerja Tim Sekolah Setelah Penerapan Manajemen Konflik

Visualisasi pada Gambar 2 memperlihatkan bahwa setelah penerapan kebijakan komunikasi terbuka dan supervisi reflektif, komunikasi antar guru meningkat dari 65% menjadi 90%, koordinasi tim naik dari 60% menjadi 85%, dan inovasi pembelajaran meningkat dari 55% menjadi 78%.

Peningkatan ini menunjukkan bahwa manajemen konflik yang efektif tidak hanya meredakan ketegangan antar individu, tetapi juga berperan

sebagai penggerak utama peningkatan produktivitas tim sekolah.

5. Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat teori (M. A. Rahim, 2023a) bahwa manajemen konflik integratif—yang mengedepankan kolaborasi, keterbukaan, dan komunikasi dua arah—adalah pendekatan paling efektif dalam organisasi pendidikan. Konflik yang dikelola dengan pendekatan mediatif dapat memperbaiki relasi antar guru serta membangun kesadaran kolektif terhadap tujuan sekolah.

Penelitian ini juga sejalan dengan (Robbins, 2011), yang menegaskan bahwa konflik yang diselesaikan secara konstruktif mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi kerja. Dalam konteks sekolah, perbedaan pandangan guru terhadap metode mengajar ternyata mendorong munculnya *peer learning* dan berbagi praktik terbaik antar guru.

Dari perspektif manajemen pendidikan, hasil ini menunjukkan bahwa konflik tidak perlu dihindari, melainkan dikelola untuk memperkuat sinergi dan kohesi organisasi. Kepala

sekolah harus memiliki kompetensi interpersonal yang kuat dalam mengidentifikasi akar konflik, memfasilitasi komunikasi, dan menjaga netralitas dalam setiap proses mediasi.

6. Sintesis Hasil

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa:

- a. Konflik antar pendidik dapat menjadi sumber perbaikan organisasi jika dikelola dengan pendekatan kolaboratif.
- b. Kepemimpinan partisipatif dan mediasi kepala sekolah menjadi kunci utama keberhasilan penyelesaian konflik.
- c. Implementasi manajemen konflik berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja tim sekolah, terutama dalam hal komunikasi, koordinasi, dan inovasi pembelajaran.

E. Kesimpulan

Manajemen konflik antar pendidik berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas tim sekolah. Konflik yang muncul akibat perbedaan peran,

karakter, dan metode kerja bukanlah hambatan, melainkan potensi penguatan organisasi jika dikelola secara konstruktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen konflik dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu komunikasi terbuka antar guru, kemampuan mediasi kepala sekolah, serta penerapan budaya kerja kolaboratif. Melalui pendekatan integratif, konflik dapat diubah menjadi sarana pembelajaran sosial yang memperkuat rasa saling percaya dan tanggung jawab kolektif. Penerapan manajemen konflik secara sistematis terbukti meningkatkan koordinasi kerja, kreativitas pembelajaran, serta kohesi tim pendidik. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menimbulkan ketegangan, menurunkan motivasi, dan menghambat pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan perlu mengintegrasikan pelatihan manajemen konflik dalam pengembangan sumber daya manusia, agar kepala sekolah dan guru memiliki kompetensi interpersonal dan emosional yang memadai untuk membangun iklim kerja yang harmonis, inovatif, dan

berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, J. (2022). Yukl, GA, & Gardner, WL (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 57–60.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). Educational administration: Theory, research, and practice. (No Title).
- 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.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1992). *The wisdom of teams: Creating the high-performance*

- organization. Harvard Business Press.
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2025). Positive organizational behavior and psychological capital: An evidence-based 20-year journey. In *Advancing Positive Organizational Behaviour* (pp. 7–36). Routledge.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J., & Rohidi, T. R. (1996). F. Analisis Data. *IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA DI SEKOLAH*, 61.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform Tenth Edition*.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296–320.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3_suppl), 1323–1344.
- Rahim, M. A. (2023a). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rahim, M. A. (2023b). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Robbins, S. P. (2011). Judge. TA (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.