

MANAJEMEN KONFLIK DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

Ubaidillah Fadli Achmad¹, Ahmad Manshur²

Pasca Sarjana UNUGIRI Bojonegoro

¹fadlize312@gmail.com, ²manshur@unugiri.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine conflict management in educational supervision through a qualitative approach using the library research method. Conflict in educational supervision is an inevitable phenomenon arising from differences in interests, competencies, values, and authoritative positions between supervisors and teachers. This study identifies five common conflict typologies in the supervisory context, namely interpersonal, structural, value, interest, and role conflict. The causative factors are grouped into two dimensions: internal factors including ineffective communication, competency differences, and procedural ambiguity, and external factors such as policy pressures, resource limitations, and uncondusive group dynamics. The findings indicate that the collaborating model is the most effective approach in managing supervisory conflicts, whose implementation should be integrated within a humanistic supervision paradigm based on dialogic communication, institutional mediation, supervisor capacity development, and sustainable preventive conflict management mechanisms in order to realize high-quality and dignified educational supervision.

Keywords: *Conflict Management, Educational Supervision, Supervisor, Conflict Typology, Library Research*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji manajemen konflik dalam supervisi pendidikan melalui pendekatan kualitatif dengan metode library research. Konflik dalam supervisi pendidikan merupakan fenomena yang tidak terhindarkan, bersumber dari perbedaan kepentingan, kompetensi, nilai, dan posisi otoritatif antara supervisor dan guru. Kajian ini mengidentifikasi lima tipologi konflik yang lazim muncul dalam konteks supervisi, yakni konflik interpersonal, struktural, nilai, kepentingan, dan role conflict. Faktor penyebab konflik dikelompokkan ke dalam dua dimensi, yaitu faktor internal yang mencakup komunikasi tidak efektif, perbedaan kompetensi, dan ketidakjelasan prosedur, serta faktor eksternal berupa tekanan kebijakan, keterbatasan sumber daya, dan dinamika kelompok yang tidak kondusif. Hasil kajian menunjukkan bahwa model collaborating merupakan pendekatan paling efektif dalam pengelolaan konflik supervisi, yang implementasinya perlu diintegrasikan dalam paradigma supervisi humanistik berbasis komunikasi dialogis, mediasi kelembagaan, pengembangan kapasitas supervisor, dan mekanisme

preventive conflict management yang berkelanjutan guna mewujudkan supervisi pendidikan yang berkualitas dan bermartabat.

Kata Kunci: Manajemen Konflik, Supervisi Pendidikan, Supervisor, Tipologi Konflik, *Library Research*

A. Pendahuluan

Dunia pendidikan merupakan arena sosial yang kompleks, di mana interaksi antarberbagai individu dengan latar belakang dan kepentingan yang beragam kerap memunculkan gesekan yang berpotensi mengganggu kelancaran proses pembelajaran. Keberadaan konflik yang tidak terselesaikan di antara para pendidik berpotensi menghambat efektivitas layanan dan produktivitas institusi pendidikan secara menyeluruh (Pertiwi, 2023). Kondisi ini menjadikan kemampuan mengelola konflik sebagai kompetensi esensial yang harus dikuasai oleh para pengelola pendidikan, khususnya dalam konteks educational supervision.

Ketegangan antara supervisor dengan guru yang disupervisi kerap muncul akibat perbedaan standar penilaian, ekspektasi kinerja, maupun resistensi terhadap perubahan. Manajemen konflik pada dasarnya merupakan proses pengaturan dan penanganan konflik dalam organisasi

agar dapat diminimalkan sebelum berdampak merugikan pihak lain (Magfirah, 2024). Fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak supervisor pendidikan belum memiliki strategi pengelolaan konflik yang memadai, sehingga konflik cenderung berlarut-larut dan berimplikasi negatif terhadap iklim sekolah serta mutu pembelajaran. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dalam hubungan supervisi bahkan dapat memperlebar kesenjangan antara tujuan pengawasan dan realitas praktik di lapangan (Jailani, 2023).

Berbagai kajian akademik telah menyoroti pentingnya manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. Penerapan konsep manajemen konflik yang tepat terbukti mampu membangun kolaborasi produktif serta mendorong terciptanya iklim kerja yang harmonis (Nasrudin, 2021). Pendekatan berbasis nilai dan komunikasi kolegal juga terbukti lebih efektif dalam meredam eskalasi konflik di lembaga pendidikan dibandingkan pendekatan struktural

semata (Samsudin & Setyowati, 2022). Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengintegrasikan manajemen konflik dengan praktik supervisi pendidikan masih sangat terbatas. Inilah yang menjadi research gap penelitian ini—integrasi antara teori manajemen konflik dan supervisi pendidikan belum mendapat perhatian akademis yang proporsional dalam pendekatan kajian pustaka yang sistematis.

Novelty penelitian ini terletak pada upaya mensintesis konsep, model, dan strategi manajemen konflik yang diterapkan secara spesifik dalam ranah supervisi pendidikan melalui pendekatan library research. Cara penanganan konflik yang terstruktur dalam organisasi sekolah—mulai dari identifikasi sumber konflik hingga evaluasi dampak—perlu dirumuskan secara sistematis sebagai panduan praktis bagi supervisor (Putri, Harahap, & Murtafiah, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) Bagaimana konsep dan tipologi konflik dalam supervisi pendidikan? (2) Apa faktor penyebab konflik dalam hubungan supervisor dan guru? (3) Bagaimana model

manajemen konflik yang efektif dalam konteks supervisi pendidikan? Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tipologi konflik, mengidentifikasi faktor pemicunya, serta merumuskan strategi manajemen konflik yang aplikatif dalam supervisi pendidikan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan melalui kerangka konseptual yang terintegrasi. Secara praktis, hasil penelitian menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pengawas dalam merancang supervisi yang humanis dan berbasis resolusi konflik konstruktif. Pengkajian manajemen konflik secara sistematis memberikan kontribusi nyata terhadap penguatan profesionalisme pendidik, sehingga supervisi tidak sekadar berfungsi sebagai mekanisme kontrol, melainkan sebagai instrumen pembinaan guru yang bermartabat dan berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode library research atau penelitian kepustakaan. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada karakteristik

permasalahan yang dikaji, yakni manajemen konflik dalam supervisi pendidikan yang bersifat konseptual dan memerlukan sintesis mendalam terhadap berbagai sumber literatur ilmiah. Penelitian kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan pengumpulan data pustaka melalui aktivitas membaca, menelaah, mencatat, dan menganalisis berbagai bahan bacaan yang relevan dengan pokok bahasan (Wardana, 2024). Dengan demikian, metode ini dipandang paling sesuai untuk membangun kerangka konseptual yang holistik tanpa memerlukan intervensi langsung di lapangan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas dua kategori. Pertama, sumber data primer berupa artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, serta dokumen akademis yang secara spesifik membahas manajemen konflik dan supervisi pendidikan. Kedua, sumber data sekunder meliputi hasil penelitian terdahulu, laporan lembaga pendidikan, dan berbagai publikasi ilmiah pendukung yang relevan dengan tema kajian. Seluruh sumber dipilih secara selektif dengan mempertimbangkan

kredibilitas, relevansi, dan kemutakhiran literatur, khususnya terbitan dalam rentang tahun 2021 hingga 2026. Setiap permasalahan dalam institusi pendidikan yang ingin diungkap melalui penelitian ilmiah dapat dikaji menggunakan pendekatan yang selaras dengan jenis permasalahannya, termasuk pendekatan kepustakaan yang bersifat deskriptif-analitis

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui documentation, yakni penelusuran dan pencatatan informasi dari berbagai sumber literatur yang telah dikurasi secara sistematis. Adapun analisis data menggunakan teknik analisis isi (content analysis) yang mencakup tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data disaring dan dipilah berdasarkan relevansinya terhadap fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk deskripsi naratif yang terstruktur, sebelum akhirnya disimpulkan secara konseptual. Proses ini sejalan dengan karakteristik penelitian kualitatif yang menekankan makna, konteks, dan hubungan antarkonsep yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui

pendekatan kuantitatif semata. Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber, yakni membandingkan dan mengonfirmasi informasi dari berbagai literatur yang berbeda untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan yang dihasilkan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Konsep dan Tipologi Konflik dalam Supervisi Pendidikan

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam setiap organisasi pendidikan. Keberagaman latar belakang, kepentingan, dan perspektif antarindividu menjadikan konflik sebagai bagian integral dari dinamika kelembagaan yang harus dipahami secara proporsional dan tidak semata-mata dipandang sebagai ancaman. Konflik dalam dunia pendidikan bersifat multidimensional dapat bernilai destruktif sekaligus konstruktif, bergantung sepenuhnya pada bagaimana konflik tersebut direspons oleh pihak-pihak yang terlibat (Inayah, Febriani, Rahman, Jannah, Syahfitri, Negeri, Utara, Sekolah, & Konflik, 2024). Supervisi pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pembinaan profesional yang bersifat hierarkis dan

evaluatif, di mana ketimpangan posisi otoritatif antara supervisor dan guru secara struktural menciptakan potensi ketegangan yang tidak mudah dihindari. Konflik yang dikelola secara konstruktif melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang efektif justru berpotensi mendorong inovasi serta peningkatan kinerja kelembagaan secara signifikan (Setiawan et al., 2026). Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis terbukti mampu meminimalkan eskalasi konflik dalam proses supervisi karena membuka ruang dialog yang lebih seimbang dan bermakna bagi seluruh pihak yang terlibat (Rostini et al., 2023).

Konflik dalam supervisi pendidikan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipologi berdasarkan sumber dan dimensi hubungan yang terlibat. Konflik interpersonal kerap bersumber dari perbedaan karakter, pola komunikasi, metode mengajar, dan distribusi beban kerja yang tidak merata antara supervisor dan guru (Hidayatullah, 2025). Konflik struktural muncul dari ketidakjelasan peran dan hierarki yang kaku dalam sistem supervisi, sementara pengambilan keputusan kepala sekolah yang tidak partisipatif turut memperparah kondisi ini karena guru merasa tidak dilibatkan

dalam proses yang berdampak langsung terhadap kondisi kerja mereka. Pemetaan tipologi konflik ini penting dilakukan agar strategi pengelolaan yang dipilih dapat bersifat tepat sasaran dan kontekstual.

Tabel 1. Tipologi Konflik dalam Supervisi Pendidikan

No	Tipologi Konflik	Sumber Utama	Dampak terhadap Supervisi	Intensitas
1	Konflik <i>Interpersonal</i>	Perbedaan karakter, gaya komunikasi, dan ekspektasi kinerja antara supervisor dan guru	Menurunnya kepercayaan dan keterbukaan dalam proses supervisi	Sedang–Tinggi
2	Konflik Struktural	Ketimpangan otoritas, hierarki jabatan kaku, dan ketidakjelasan prosedur supervisi	Resistensi sistemik terhadap mekanisme supervisi kelembagaan	Tinggi
3	Konflik Nilai	Perbedaan prinsip pedagogis, filosofi mengajar, dan standar profesional	Ketidaksepakatan dalam penilaian dan pembinaan kompetensi guru	Sedang
4	Konflik Kepentingan	Benturan target kelembagaan supervisor dengan kebutuhan individual guru	Ketidaksesuaian arah pembinaan dengan kondisi riil lapangan	Sedang–Tinggi
5	<i>Role Conflict</i>	Dualisme fungsi supervisor sebagai pembina sekaligus evaluator	Ambiguitas relasi yang memperlemah proses supervisi secara menyeluruh	Tinggi

Sumber: Diadaptasi dari Hidayatullah & Ummah (2025); Mudofir et al. (2024); Pratama et al. (2025); Inayah et al. (2024); Setiawan et al. (2026)

Berdasarkan tabel di atas, konflik struktural dan role conflict cenderung paling kompleks karena menyentuh dimensi kelembagaan dan etika profesional yang tidak mudah dikompromikan tanpa intervensi yang sistematis. Sementara itu, konflik nilai meskipun berintensitas sedang, berpotensi mengakar dan berdampak jangka panjang apabila tidak ditangani melalui pendekatan dialog yang terbuka dan berbasis saling penghargaan antaraktor dalam proses supervisi.

2. Faktor Penyebab Konflik dalam Hubungan Supervisor dan Guru

Faktor penyebab konflik dalam hubungan supervisor dan guru dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama yang saling berinteraksi secara dinamis, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Dari dimensi internal, perbedaan kompetensi dalam memahami standar penilaian kinerja kerap menciptakan kesalahpahaman yang berujung pada ketegangan relasional berkepanjangan (Anwar & Halim, 2026). Pendekatan manajemen konflik yang komprehensif mencakup identifikasi

gejala, penentuan klasifikasi, serta penetapan strategi resolusi terbukti mampu mencegah konflik internal berkembang menjadi krisis kelembagaan yang lebih besar dan merugikan (Arifin & Hakim, 2024). Komunikasi yang bersifat monologis, tidak transparan, dan cenderung menghakimi memperparah kondisi ini karena guru merasa tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyampaikan perspektif mereka secara setara (Muslim, 2025). Selain itu, ketidakjelasan prosedur supervisi yang tidak terstandar menciptakan kecemasan sistemik, sementara tekanan psikologis yang tidak tersalurkan melalui kanal yang sehat akan bertransformasi menjadi ketegangan antarpersonal yang sulit diurai dan berpotensi mengganggu produktivitas kelembagaan secara keseluruhan (Muslim, 2025).

Dari dimensi eksternal, perubahan kebijakan pendidikan yang cepat dan masif menciptakan tekanan berlapis bagi supervisor maupun guru secara bersamaan. Keterbatasan sumber daya kelembagaan—baik berupa anggaran, sarana, maupun alokasi waktu supervisi yang tidak memadai—memicu akumulasi frustrasi yang berpotensi berkembang

menjadi konflik terbuka (Aimah & Khaudli, 2024). Sinergi antara pengelolaan konflik dan motivasi kerja yang dibangun di atas fondasi nilai-nilai spiritual terbukti menjadi penyangga yang efektif terhadap berbagai tekanan eksternal yang melanda institusi pendidikan (Rostini & Amaly, 2023). Dinamika kelompok yang tidak sehat, seperti polarisasi antarguru dan pembentukan kubu informal, turut memperkeruh relasi supervisor–guru secara tidak langsung.

Kepemimpinan transformasional yang menempatkan kepala sekolah sebagai mediator dan fasilitator netral terbukti menjadi instrumen strategis dalam merespons tekanan eksternal tersebut, karena mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penyelesaian konflik secara damai dan berkelanjutan tanpa mengorbankan kepentingan pihak manapun.

3. Model Manajemen Konflik yang Efektif dalam Supervisi Pendidikan

Model manajemen konflik yang efektif dalam supervisi pendidikan harus bersifat situasional, adaptif, dan kontekstual sesuai tipologi serta intensitas konflik yang dihadapi. Identifikasi konflik secara sistematis

melalui observasi terencana, laporan berkala, dan interaksi langsung merupakan langkah awal yang tidak dapat diabaikan sebelum strategi resolusi ditetapkan (Pratama, Rahmi, Bumbu, Islam, Selatan, Arsyad, & Banjari, 2025). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan partisipatif lebih berhasil dalam mengelola konflik karena secara aktif melibatkan seluruh pihak dalam pengambilan keputusan yang berimplikasi terhadap hubungan supervisor–guru. Lima model utama yang relevan mencakup: pertama, model *collaborating* yang mengakomodasi seluruh kepentingan secara penuh dan paling efektif untuk konflik kompleks bernilai strategis tinggi; kedua, model *compromising* di mana masing-masing pihak melepaskan sebagian tuntutan secara proporsional; ketiga, model *accommodating* yang mengutamakan kepentingan guru demi menjaga relasi profesional jangka panjang; keempat, model *competing* yang digunakan terbatas pada situasi darurat yang membutuhkan respons cepat meski berisiko merusak kepercayaan; serta kelima, model *avoiding* yang hanya tepat diterapkan pada konflik minor

dan tidak mendesak (Anwar & Halim, 2026).

Implementasi manajemen konflik yang efektif tidak dapat dilepaskan dari paradigma supervisi humanistik yang menempatkan guru sebagai mitra profesional, bukan sekadar objek evaluasi administratif. Penerapan strategi proaktif dan terstruktur—meliputi sistem *early warning*, pelatihan keterampilan komunikasi, mediasi profesional, serta kebijakan kelembagaan yang jelas—merupakan instrumen kunci dalam mencegah eskalasi konflik menjadi krisis institusional yang lebih besar (Rendhika, 2024). Strategi yang efektif mencakup komunikasi terbuka, mediasi kepala sekolah yang netral, penerapan budaya musyawarah, penegasan *standard operating procedure* (SOP) kerja, serta penguatan budaya kolegal berbasis nilai ukhuwah yang mendorong kolaborasi antarpendidik (Hidayatullah, 2025). Sinergi antara manajemen konflik konstruktif dengan motivasi kerja berbasis nilai spiritual terbukti menciptakan budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan di institusi pendidikan (Ulfi Maula Saniya et al., 2026). Integrasi pengembangan kapasitas supervisor melalui pelatihan

emotional intelligence, penguatan budaya feedback konstruktif, serta pembentukan forum komunikasi rutin sebagai mekanisme preventive conflict management menjadi kerangka implementasi holistik yang mewujudkan supervisi pendidikan tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bermakna secara profesional dan relasional bagi seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem pendidikan.

D. Kesimpulan

Kajian ini menghasilkan tiga simpulan utama yang saling berkaitan secara konseptual. Pertama, konflik dalam supervisi pendidikan merupakan fenomena yang bersifat inheren dan multidimensional, mencakup tipologi interpersonal, struktural, nilai, kepentingan, dan role conflict yang masing-masing memiliki sumber, intensitas, dan dampak yang berbeda terhadap kualitas hubungan supervisor–guru. Pemahaman yang komprehensif terhadap konsep dan tipologi konflik menjadi prasyarat fundamental sebelum strategi pengelolaan dapat dirancang secara tepat sasaran. Kedua, faktor penyebab konflik dalam hubungan supervisor dan guru bersumber dari

dua dimensi yang saling berinteraksi, yakni faktor internal yang meliputi perbedaan kompetensi, komunikasi yang tidak efektif, resistensi terhadap perubahan, dan ketidakjelasan prosedur supervisi, serta faktor eksternal yang mencakup tekanan kebijakan pendidikan, keterbatasan sumber daya, budaya organisasi yang tidak kondusif, dan dinamika kelompok yang tidak sehat. Penanganan kedua dimensi ini secara simultan dan sistemik menjadi keniscayaan agar konflik tidak berkembang menjadi krisis kelembagaan yang lebih besar. Ketiga, model manajemen konflik yang efektif dalam konteks supervisi pendidikan bersifat situasional dan adaptif, dengan model collaborating sebagai pendekatan yang paling optimal karena mampu mengakomodasi kepentingan seluruh pihak secara genuine. Implementasinya perlu diintegrasikan dalam paradigma supervisi humanistik yang menempatkan guru sebagai mitra profesional, didukung oleh pengembangan kapasitas supervisor, penguatan budaya feedback konstruktif, mediasi kelembagaan yang terstruktur, serta pembentukan forum komunikasi rutin sebagai

mekanisme pencegahan konflik yang berkelanjutan dan bermartabat..

DAFTAR PUSTAKA

- Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). *Strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola konflik pendidikan*. (02), 553–570. <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.6798>
- Anwar, K., & Halim, A. (2026). *Manajemen Konflik , Manajemen Stres dan Manajemen Waktu dalam Pendidikan*. 4(1), 1–6.
- Arifin, B., & Hakim, F. (2024). *Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kuantitas Peserta Didik MIS Thoriqil Huda Juwet Ngronggot Nganjuk*. 6(02), 157–162.
- Hidayatullah, M. taufiq. (2025). *Strategi Manajemen Konflik Interpersonal Antar Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Darus Sholihin Puger*. 1, 405–408.
- Inayah, A., Febriani, A., Rahman, F. S., Jannah, M., Syahfitri, N., Negeri, I., Utara, S., Sekolah, K., & Konflik, M. (2024). *Manajemen Konflik dalam Pendidikan*. 4, 157–166.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah pendidikan pada pendekatan kualitatif dan kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9.
- Magfirah, L. (2024). *Peran Manajemen Konflik Dalam Mewujudkan Lingkungan Sekolah Yang Kondusif*. (2005), 114–119.
- Muslim, A. (2025). *Manajemen Konflik dalam Meminimalisir Potensi Kejadian Kekerasan di Perguruan Tinggi*. 02(02), 628–637.
- Nasrudin, A. H. (2021). *Manajemen Konflik Dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah*. 9(3), 1–18.
- Pertiwi, G. R. (2023). *Jenis Jenis Penelitian Ilmiah Kependidikan*. 1, 41–52.
- Pratama, C., Rahmi, A., Bumbu, T., Islam, U., Selatan, K., Arsyad, M., & Banjari, A. (2025). *Pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mengelola konflik dan perbedaan pendapat*. X, 381–389.
- Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). *Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi lembaga pendidikan islam*. (06), 135–147.
- Rendhika, R. (2024). *Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam dinamika manajemen konflik di lembaga pendidikan*. 642–657.
- Rostini, D., & Amaly, N. (2023). *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik*. 4(c), 173–180.
- Samsudin, & Setyowati, N. (2022). *Manajemen Konflik Lembaga Pendidikan Dasar Islam*. 4(2), 549–563.
- Wardana, A. K. (2024). *Manajemen Konflik*. 5(1), 95–102.