

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA KONFLIK DAN PERBEDAAN PENDAPAT

Candra Pratama^{1*}, Asmiati², Agustina Rahmi³

SMP Negeri 1 Cintapuri Darussalam^{1*}, Banjar, Indonesia

SD Negeri 2 Bukit Baru², Tanah Bumbu, Indonesia

Universitas Islam Kalimantan Selatan Muhammad Arsyad Al Banjari³, Banjarmasin, Indonesia.

Email: candra.mutabor97@gmail.com

Keywords

Principal,
Conflict,
Disagreement,
Leadership,
Communication

Kepala Sekolah,
Konflik,
Perbedaan
Pendapat,
Kepemimpinan,
Komunikasi

Abstrak

The role of the principal is crucial in maintaining a harmonious atmosphere in the school environment through appropriate decision-making when conflicts and disagreements occur. Appropriate decision-making based on participatory leadership values is needed to manage dissent constructively. The purpose of this study is to explore the role of school principals in decision-making, explain how to manage dissent based on previous studies, and develop practical suggestions from the literature review. The method used in the research is a literature study by reviewing various sources related to leadership and conflict management in schools. The results showed that principals who apply participative leadership can manage conflicts and disagreements by actively involving all parties in the decision-making process. Principals need to master communication and conflict management skills to create fair decisions and support harmony in schools. The practical suggestion is the importance of training for principals in conflict management and effective communication.

Peran kepala sekolah sangat krusial dalam memelihara suasana harmonis di lingkungan sekolah melalui pengambilan keputusan yang tepat saat terjadi konflik dan perbedaan pendapat. Pengambilan keputusan yang tepat dan berbasis nilai-nilai kepemimpinan partisipatif sangat diperlukan untuk mengelola perbedaan pendapat secara konstruktif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menelusuri bagaimana peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, menjelaskan cara pengelolaan perbedaan pendapat berdasarkan studi terdahulu, serta menyusun saran praktis dari hasil telaah literatur. Metode yang digunakan dalam penelitian berupa studi literatur dengan menelaah berbagai sumber terkait kepemimpinan dan manajemen konflik di sekolah. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan partisipatif dapat mengelola konflik dan perbedaan pendapat dengan melibatkan semua pihak secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah perlu menguasai keterampilan komunikasi dan manajemen konflik untuk menciptakan keputusan yang adil dan mendukung keharmonisan di sekolah. Saran praktisnya adalah pentingnya pelatihan bagi kepala sekolah dalam pengelolaan konflik dan komunikasi efektif.

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan sekolah, konflik dan perbedaan pendapat merupakan fenomena yang melekat dalam dinamika organisasi. Fenomena ini dapat terjadi pada berbagai level, seperti antara individu (guru, staf, atau siswa), antar kelompok dalam satu unit, antar unit, maupun antara kepala sekolah dan bawahannya. Struktur organisasi sekolah yang terdiri dari hierarki yang jelas, melalui pengaturan fungsi kerja, otoritas, dan beban tanggung jawab yang jelas, menempatkan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan kunci dalam menangani konflik. Kemampuan kepala sekolah untuk mengelola konflik secara efektif menjadi krusial guna menjaga harmoni lingkungan sekolah sekaligus memastikan pencapaian tujuan pendidikan.

Konflik di sekolah sering kali dipicu oleh tantangan yang berkaitan dengan aspek manajerial sumber daya manusia. Perbedaan latar belakang, nilai, tujuan, serta motivasi kerja di antara individu atau kelompok dapat memunculkan ketegangan. Ketidaksejajaran ini, jika tidak dikelola dengan baik, berpotensi mengganggu kolaborasi dan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi dalam pengambilan keputusan yang strategis dan bijaksana untuk meredam konflik, memfasilitasi dialog, serta menciptakan solusi yang mendukung visi dan misi sekolah.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah merupakan aspek krusial dalam membangun iklim sekolah yang harmonis dan produktif. Sesuai dengan Sabariah, dkk (2024) menuliskan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin yang bertugas untuk mengelola dan mengambil keputusan strategis dalam organisasi pendidikan agar tercipta lingkungan belajar yang efektif dan harmonis. Ketika konflik tidak diatur secara efektif, situasi tersebut dapat berdampak menghambat kolaborasi antarstaf, menurunkan motivasi kerja, dan berdampak negatif terhadap proses belajar mengajar. Meskipun berbagai model kepemimpinan telah banyak dibahas, kajian yang secara spesifik menyoroti strategi pengambilan keputusan kepala sekolah dalam konteks manajemen konflik di lingkungan sekolah masih terbatas.

Sejumlah studi yang relevan dengan pengambilan keputusan kepala sekolah dalam manajemen konflik memberikan wawasan penting. Pertama, penelitian oleh Aqli et al. (2022) di Madrasah Tsanawiyah Al-Fuadiy, Jember, menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan nilai-nilai Islam, seperti *tabayyun*, *musyawarah*, dan *ishlah*, mampu mengelola konflik antar guru dan siswa secara efektif. Studi ini mengungkap

bahwa pendekatan demokratis berbasis Islam tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga menciptakan lingkungan pendidikan yang harmonis. Temuan ini menegaskan pentingnya kompetensi kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam dalam pengambilan keputusan untuk manajemen konflik di lembaga pendidikan nirlaba.

Kedua, studi oleh M. Alwi & Nugraha (2023) di MTs Al-Istiqomah, Sukabumi, mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam pengambilan keputusan untuk manajemen konflik dengan mengintegrasikan prinsip *syura* dan *akhlak mulia*. Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, didukung oleh kompetensi manajerial dan pemahaman nilai-nilai Islam, dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk meningkatkan kolaborasi dan kualitas kerja. Penelitian ini relevan untuk memahami bagaimana pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai Islam dapat diterapkan dalam pengambilan keputusan untuk mencapai resolusi konflik yang berkelanjutan.

Ketiga, penelitian oleh Sofia (2021) di sebuah pesantren di Indonesia mengungkap bahwa kepala sekolah yang juga berperan sebagai kyai dapat mengelola konflik dengan memanfaatkan kultur pesantren dan nilai-nilai Islam, seperti kesabaran, keadilan, dan musyawarah. Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dan produktivitas organisasi. Studi ini menyoroti pentingnya konteks budaya dan nilai Islam dalam strategi pengambilan keputusan untuk manajemen konflik, memberikan wawasan berharga untuk penelitian lebih lanjut tentang peran kepemimpinan berbasis Islam di lembaga pendidikan nirlaba.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran kepala sekolah dalam proses penentuan keputusan di satuan pendidikan dalam mengelola konflik dan perbedaan pendapat di lingkungan sekolah. Menurut Rahmi & Jarkawi (2023) dalam organisasi, perbedaan pendapat merupakan hal yang wajar dan bisa menjadi sumber inovasi jika dikelola dengan tepat melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan partisipatif. Fokus utama diarahkan pada strategi, pertimbangan, dan pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam menghadapi dinamika hubungan antarwarga sekolah. Penelitian ini dilakukan sebagai bentuk kontribusi dalam pengembangan praktik kepemimpinan yang adaptif dan solutif di dunia pendidikan.

2. METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan pendekatan studi literatur dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber referensi. Untuk menjaga relevansi penelitian, peneliti melakukan

penyaringan data agar tetap selaras dengan fokus dan prinsip ilmiah yang sistematis. Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk mencapai tujuan penelitian. Kesimpulan dirumuskan berdasarkan hasil analisis data yang telah diseleksi dan ditinjau ulang sesuai dengan tujuan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Akhmad (2019) Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang menuju tujuan tertentu, serta sebagai proses yang melibatkan pengaruh terhadap tindakan individu atau kelompok untuk mencapai sasaran dalam konteks tertentu. Pendapat lain Rahmatullah, *et.al* (2024) kepemimpinan adalah karakteristik yang dimiliki oleh seorang manajer yang mampu memimpin, mendorong, memberikan kenyamanan, melayani, menunjukkan loyalitas, dihormati, memberikan bimbingan, memiliki keterampilan komunikasi, berinteraksi, dan membangun hubungan yang baik.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang, khususnya seorang pemimpin atau manajer, dalam memengaruhi, membimbing, serta mengarahkan pihak-pihak terkait guna mencapai tujuan yang diharapkan. Melalui interaksi yang efektif, sikap melayani, serta hubungan yang dilandasi loyalitas, komunikasi, dan kepercayaan. Seorang pemimpin tidak hanya mengejar hasil akhir, tetapi juga memperhatikan mutu interaksi dengan orang lain dan proses yang dibangun dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan Yuniaty (2013) untuk menjadi pemimpin yang efektif dalam organisasi, pemimpin harus mampu berperan sebagai katalis yang mendorong pemahaman bersama, fasilitator perubahan, pemecah masalah yang tanggap, penghubung sumber daya yang relevan, serta komunikator yang menyampaikan ide secara jelas dan dua arah. Sesuai dengan Rahmi & Jarkawi (2023) menyatakan pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu membuat keputusan dengan tepat dalam situasi kritis. Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran sentral dalam menentukan arah dan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, karena melalui gaya kepemimpinannya, kepala sekolah mampu memengaruhi guru, staf, dan siswa untuk berkolaborasi untuk mewujudkan sasaran pendidikan yang telah dirancang.

Berdasarkan Akhmad (2019) kepala sekolah memiliki berbagai peran penting dalam pengelolaan sekolah, termasuk sebagai pejabat resmi, manajer, pemimpin,

pengawas, administrator, pendidik, dan staf. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengawasi berbagai kegiatan di sekolah, serta memastikan bahwa proses belajar mengajar berjalan dengan baik. Oleh karena itu, kepala sekolah juga berperan sebagai percontohan yang menginspirasi warga sekolah untuk mencapai perkembangan moral dan intelektual. Sejalan dengan Sabariah, dkk (2024) bawah kemampuan kepala sekolah dalam memahami dan menyatukan berbagai pandangan merupakan keterampilan penting dalam menciptakan suasana yang kondusif dan inklusif.

Sesuai dengan peran-peran tersebut, kepala sekolah harus dapat memimpin sekolah dengan bijaksana dan efektif. Ketika terjadi perbedaan pendapat atau konflik di antara individu atau kelompok, kepala sekolah perlu menangani situasi tersebut dengan adil dan penuh kewibawaan, tanpa memihak salah satu pihak, sehingga masalah dapat diselesaikan dengan tuntas dan semua pihak merasa dihargai. Peran kepemimpinan yang kuat ini diperlukan untuk mewujudkan atmosfer sekolah yang sehat, penuh keharmonisan, dan berorientasi pada hasil. Sehingga mendukung tercapainya tujuan pendidikan dan peningkatan citra sekolah secara keseluruhan.

B. Strategi Efektif Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik dan Perbedaan Pendapat

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, istilah konflik didefinisikan sebagai pertikaian, ketidaksepakatan, atau perselisihan, yang sering kali berawal dari perbedaan pendapat, ketidakcocokan pandangan, atau kepentingan yang saling bertentangan. Perbedaan pendapat dalam organisasi, termasuk di lingkungan sekolah merupakan sesuatu yang biasa, namun dapat menimbulkan masalah jika pengelolaannya tidak optimal, Dapat berkembang menjadi konflik yang mengganggu keharmonisan. Oleh karena itu, manajemen konflik menjadi penting sebagai upaya untuk mengendalikan situasi tersebut melalui penerapan keterampilan dan prinsip manajerial tertentu. Bashori (2020) mengungkapkan bahwa manajemen konflik yang efektif memungkinkan kepala sekolah mengubah perbedaan pendapat menjadi peluang kolaborasi dan pengambilan keputusan yang lebih bijak, asalkan strategi yang digunakan tepat dan dilaksanakan secara konsisten.

Menurut Brata (2011) terdapat tiga jenis konflik yang sering terjadi dalam interaksi sosial, termasuk di lingkungan sekolah, yaitu konflik kepentingan, konflik emosional, dan konflik nilai. Konflik kepentingan muncul ketika perbedaan pandangan

didasari oleh tujuan atau keinginan pribadi yang saling bertentangan. Konflik emosional berasal dari respons emosi negatif dalam hubungan antarpersonal, seperti kemarahan atau rasa tidak suka, yang dapat memperkeruh perbedaan pendapat yang seharusnya bersifat rasional. Sementara itu, konflik nilai merupakan bentuk yang paling kompleks karena menyangkut prinsip hidup dan keyakinan individu yang sulit diganggu gugat. Ketiga jenis konflik ini dapat berakar dari perbedaan pendapat yang tidak dikelola dengan baik, sehingga penting bagi kepala sekolah untuk memahami karakteristik tiap konflik agar dapat merespons secara tepat dan menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan harmonis.

Manajemen dan penanganan konflik yang efektif dimulai dengan pemahaman mendalam tentang organisasi serta karakteristik konflik yang terjadi, termasuk perbedaan pendapat. Berdasarkan Rahmatullah, et.al (2024) beberapa langkah yang dapat diambil untuk menyelesaikan perbedaan pendapat meliputi: 1) Introspeksi mengenai frekuensi penyelesaian konflik dan gaya yang digunakan, serta pemahaman tentang perbedaan pendapat yang mendasari konflik tersebut; 2) Evaluasi pihak-pihak yang terlibat, dengan memperhatikan nilai, preferensi, dan sikap mereka terhadap konflik serta perasaan mereka, yang akan membantu dalam mencari perspektif yang lebih luas. 3) Identifikasi sumber konflik, karena perbedaan pendapat sering kali berasal dari sumber yang lebih mendalam yang perlu dikenali untuk penyelesaian yang tepat, dan 5) Mengetahui opsi penyelesaian yang tersedia dan memilih solusi terbaik yang sesuai dengan situasi serta pihak yang terlibat, agar perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan cara yang konstruktif dan harmonis.

C. Rekomendasi Praktis dalam Mengelola Konflik dan Perbedaan Pendapat Kepala Sekolah

Konflik merupakan persoalan yang biasa terjadi di sekolah, dengan kepala sekolah sebagai pihak yang berperan besar dalam menyelesaikannya. Untuk itu, rekomendasi praktis dalam mengelola konflik dan perbedaan pendapat di sekolah perlu diterapkan. Kepala sekolah harus memastikan komunikasi yang efektif agar perbedaan pendapat dapat diselesaikan dengan konstruktif. Sesuai dengan Sabariah, dkk (2024) menyatakan bahwa fungsi manajerial kepala sekolah bukan hanya administrasi, melainkan juga menjaga hubungan antar warga sekolah agar tercipta keharmonisan melalui komunikasi yang efektif dan resolusi konflik yang bijak. Selain itu, keterampilan mediasi dan penerapan budaya kolaborasi sangat penting untuk menciptakan suasana

harmonis. Berdasarkan Rahmi, dkk (2023) Kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan dalam menyatukan berbagai perbedaan pendapat dan membangun sinergi melalui komunikasi yang terbuka dan musyawarah bersama warga sekolah. Pemahaman terhadap dinamika konflik dan penerapan penyelesaian berbasis solusi juga akan membantu menyelesaikan konflik secara efisien.

Menurut Kamaluddin (2022) di dalam Rahmatullah, *et.al* (2024), pendekatan ta'aruf (memahami dan menerima perbedaan karakter, pandangan, serta budaya) dan tabayyun (melakukan verifikasi dan penelitian) dapat menjadi alternatif yang efektif dalam meredakan konflik, khususnya ketika berhadapan dengan perbedaan pendapat di sekolah. Kepala sekolah, sebagai pemimpin yang demokratis dan adaptif, perlu mendengarkan dan menghargai berbagai pandangan dari pemangku kepentingan, agar dapat menciptakan suasana yang harmonis dan kekeluargaan, serta memfasilitasi penyelesaian konflik secara bijaksana dan konstruktif.

Menurut Arifin & Dewi (2023) kepala sekolah memulai proses manajemen konflik dengan mengidentifikasi potensi konflik melalui observasi, laporan, serta interaksi langsung yang dilakukan secara cermat agar tidak menimbulkan konflik baru. Setelah itu, kepala sekolah mengklasifikasi konflik berdasarkan tingkat keseriusannya untuk menentukan perlunya penanganan intensif atau tidak, sehingga solusi yang diambil menjadi lebih tepat sasaran. Selanjutnya, penyelesaian konflik dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu perencanaan analisis dalam forum rapat, penyelesaian melalui musyawarah yang dimediasi oleh komite sekolah, dan evaluasi berkala setiap bulan guna mengantisipasi potensi konflik ke depan.

Berdasarkan Rahmi, dkk (2023) dalam upaya membangun lingkungan sekolah yang harmonis, kepala sekolah disarankan untuk mengembangkan budaya diskusi, pelibatan semua unsur sekolah dalam pengambilan keputusan, serta membina hubungan interpersonal yang positif. Pendekatan ini selaras dengan rekomendasi sebelumnya untuk komunikasi yang efektif, mediasi, dan budaya kolaborasi, yang kesemuanya berkontribusi pada terciptanya lingkungan sekolah yang lebih produktif dan harmonis. Terakhir, pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan akan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konflik dengan baik.

Berdasarkan hasil telaah literatur, rekomendasi praktis yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam mengelola konflik dan perbedaan pendapat antara lain: 1) Menerapkan pendekatan partisipatif dan musyawarah dalam setiap pengambilan

keputusan agar semua pihak merasa dihargai dan dilibatkan; 2) Mengembangkan keterampilan komunikasi asertif dan empatik, terutama dalam menangani konflik emosional; 3) Meningkatkan pemahaman tentang akar penyebab konflik melalui pendekatan dialog terbuka dan refleksi mendalam bersama pihak terkait; 4) Mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan berbasis nilai, terutama nilai-nilai Islam (tabayyun, islah, dan syura), untuk menciptakan keputusan yang adil dan bermartabat; dan 5) Membentuk tim mediasi internal yang terdiri dari guru senior atau tokoh informal sekolah yang dapat membantu meredam konflik sebelum membesar. Dengan mengadopsi strategi manajemen konflik yang tepat, kepala sekolah dapat membantu menyelesaikan perbedaan pendapat dan mengelola konflik menuju pencapaian visi dan misi sekolah.

D. KESIMPULAN

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting dalam mengelola konflik dan perbedaan pandangan, yang merupakan faktor kunci untuk menciptakan lingkungan sekolah yang seimbang dan produktif. Peran kepala sekolah tidak hanya terbatas pada kepemimpinan administratif, tetapi juga sebagai mediator dan fasilitator yang mampu menyikapi dinamika organisasi secara bijaksana. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, terutama yang mengedepankan nilai-nilai musyawarah, keadilan, dan komunikasi terbuka, dapat mengubah konflik menjadi peluang memperkuat kolaborasi. Penting bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kemampuan interpersonal, keterampilan komunikasi, serta strategi manajemen konflik yang mencakup introspeksi, evaluasi sikap, identifikasi penyebab, dan pemilihan solusi tepat. Selain itu, pemahaman terhadap budaya sekolah, nilai-nilai lokal, dan prinsip kepemimpinan kontekstual menjadi faktor pendukung terciptanya lingkungan belajar yang inklusif, sehat, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad, S. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu. *EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 257-273.
- Aqli, M. S. (2022). Pengelolaan Konflik Studi Kasus Kepala Sekolah Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Jember Al Fuadiy. *Hukum Keluarga Islam*, 4(2), 1-10.
- Arifin, I. &. (2023). Strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola konflik pendidikan di SMP Roudlotussalam Banyuwangi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 12(3),

553–570.

- Bashori, B. (2020). Resolusi manajemen konflik (kajian manajemen konflik di lembaga. *Civic-Culture: Jurnal Ilmu Pendidikan PKN dan Sosial Budaya*, 4(2).
- Brata, T. A. (2011). Peran Kepemimpinan Dalam Mengendalikan Konflik. *Jurnal Media*, 7(4), 56-64.
- Kamaluddin, A. (2022). Kongsruksi Makna Taaruf Dalam Al-Qur'an (Upaya Membangun Harmonisasi Kehidupan Sosial). *Al-Tadabbur: Jurnal Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir*, 7(2).
- M. Alwi , & Safwandy Nugraha, M. (2023). Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Konflik (Studi Kasus MTs Al-Istiqomah Kecamatan Warudoyong Kota Sukabumi). *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 31–48.
- Rahmatullah, M. Ilyas, Mutamakin, & Azmir Suljic4. (2024). Conflict Management Strategy in Principal Leadership. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 192-2044.
- Rahmi, A., & Jarkawi. (2023). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi : Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan*. Jawa Barat: Adab.
- Rahmi, A., Muin, A., Zahra, A., Suriansyah, Sartika, D., Rahmawati, Y., Mayangsari, S. D. (2023). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Supervisi Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Era Society 5.0*. Jawa Barat: Adab.
- Sabariah, H. Rofi'i, & Rahmi, A. (2024). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru*. Jawa Tengah: Amerta Media.
- Sofia, N. N. (2021). Manajemen Konflik di Pesantren Melalui Kultur Pesantren dan Gaya Kepemimpinan Kyai. *Jurnal Studi Islam dan Kemuhammadiyah (JASIKA)*, 1(1), 1–16.
- Yuniaty, D. (2013). Peran Pimpinan Dalam Menyelesaikan Konflik Di Organisasi. *Program Studi Sekretari, Universitas Negeri Yogyakarta*.