

Kepemimpinan Pendidikan Dan Manajemen Konflik: Kajian Literatur Tentang Strategi Penyelesaian Konflik Di Sekolah

Syasckya Audie Auliyya¹, Junita Sianturi², Risma Monica³, Mohamad Muspawi⁴

¹⁻⁴Universitas Jambi, Jambi, 36361, Indonesia

E-mail : sysasckya@gmail.com, junitasianturi567@gmail.com, rismamonica612@gmail.com,

Muspawi01@gmail.com

* junitasianturi567@gmail.com.

Abstract: Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji peran kepemimpinan pendidikan dalam pengelolaan konflik di lingkungan sekolah, memetakan berbagai strategi yang digunakan dalam penyelesaian konflik, serta melihat keterkaitannya dengan iklim dan kondisi kerja sekolah. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif melalui kajian literatur terhadap 14 artikel ilmiah yang dipilih sesuai dengan fokus penelitian. Data dikumpulkan melalui penelusuran Google Scholar dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah, manajemen konflik, strategi penyelesaian konflik, dan iklim sekolah. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran dalam mengenali konflik, membangun komunikasi, memfasilitasi musyawarah dan mediasi, menetapkan keputusan, serta melakukan evaluasi. Strategi penyelesaian yang ditemukan mencakup komunikasi terbuka, musyawarah, mediasi, kolaborasi, kompromi, dan akomodasi yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik konflik. Pengelolaan konflik melalui pendekatan yang komunikatif, partisipatif, kolaboratif, dan inklusif dapat mendukung terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta iklim sekolah yang kondusif.

Keywords: Kepemimpinan pendidikan; manajemen konflik; penyelesaian konflik; strategi penyelesaian konflik; sekolah.

Abstract: This study aims to examine the role of educational leadership in conflict management within the school environment, map the various strategies employed for conflict resolution, and explore their relationship with the school's climate and working conditions. A qualitative approach was adopted, utilizing a literature review of 14 scholarly articles selected based on the study's focus. Data were gathered via Google Scholar searches using keywords related to principal leadership, conflict management, conflict resolution strategies, and school climate. The findings indicate that school principals play a role in identifying conflicts, fostering communication, facilitating deliberation and mediation, making decisions, and conducting evaluations. Resolution strategies identified include open communication, deliberation, mediation, collaboration, compromise, and accommodation, with their application tailored to the specific characteristics of the conflict. Managing conflict through communicative, participatory, collaborative, and inclusive approaches can foster harmonious working relationships and a conducive school climate.

Keywords: Educational leadership; conflict management; conflict resolution; conflict resolution strategies; school.

How to Cite: Syasckya Audie Auliyya¹, Junita Sianturi², Risma Monica³, Mohamad Muspawi⁴. (2026). Kepemimpinan Pendidikan Dan Manajemen Konflik: Kajian Literatur Tentang Strategi Penyelesaian Konflik Di Sekolah. *Edumanajerial: Journal of management education*, 4 (1), 39-46. <https://ejournal.kalamnusantara.org/index.php/edumanajerial/index>

Pendahuluan

Konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi yang melibatkan interaksi antarindividu maupun kelompok dengan latar belakang kepentingan, nilai, serta persepsi yang berbeda (Nurhafifi, 2026). Keberadaan konflik tidak selalu berdampak negatif, karena dalam kondisi tertentu justru dapat menjadi pendorong perubahan dan inovasi apabila dikelola secara tepat. Konflik

yang ditangani secara konstruktif diketahui mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta kinerja tim, sedangkan konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan gangguan dalam organisasi. Oleh karena itu, konflik tidak hanya dipahami sebagai bentuk pertentangan, tetapi juga sebagai proses sosial yang memiliki potensi positif maupun negatif tergantung pada cara pengelolaannya.

Dinamika tersebut juga berlaku dalam organisasi sekolah. Perbedaan latar belakang, karakter, kepentingan, cara pandang, serta pola komunikasi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua dapat menjadi sumber munculnya konflik, baik yang bersifat substantif seperti perbedaan kebijakan dan pandangan, maupun emosional seperti perbedaan kepribadian. Keberadaan konflik dengan demikian tidak selalu menunjukkan kondisi sekolah yang buruk, tetapi menjadi persoalan apabila tidak dikelola dengan tepat, karena dapat mengganggu hubungan antarwarga sekolah, menurunkan kualitas komunikasi, serta melemahkan kepercayaan terhadap kepemimpinan sekolah itu sendiri. Dalam situasi tersebut, kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam manajemen konflik karena kedudukannya sebagai pemimpin memberikan kewenangan untuk mengarahkan kebijakan, mengoordinasikan warga sekolah, dan menentukan keputusan yang memengaruhi penyelesaian konflik serta keberlangsungan organisasi. Kedudukan ini menjadikan kepala sekolah sebagai pihak yang berperan penting dalam menyeimbangkan perbedaan kepentingan, membangun kesepahaman, dan memastikan bahwa penyelesaian konflik tidak hanya menguntungkan pihak tertentu, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan bersama. Dengan demikian, keberhasilan manajemen konflik tidak hanya ditentukan oleh strategi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan kewenangannya secara adil, membangun kepercayaan, dan mengarahkan konflik menuju penyelesaian yang konstruktif demi terciptanya iklim sekolah yang kondusif. Kondisi ini menjadikan manajemen konflik sebagai salah satu kompetensi kepemimpinan yang tidak dapat dipisahkan dari peran seorang pemimpin pendidikan dalam menjaga keberlangsungan dan keharmonisan organisasi sekolah.

Meskipun penelitian mengenai konflik organisasi telah banyak dilakukan, kajian yang menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai kerangka untuk memetakan ragam strategi penyelesaian konflik, sekaligus mengaitkannya dengan iklim sekolah, masih terbatas. Kajian literatur sebelumnya cenderung berhenti pada pemetaan konsep manajemen konflik atau membahas strategi secara umum, sehingga belum menunjukkan bagaimana strategi penyelesaian konflik dijalankan melalui peran kepemimpinan pendidikan dan bagaimana dampaknya bagi iklim sekolah. Inayah dkk. (2024) menegaskan bahwa perkembangan pendidikan, teknologi, informasi, budaya, dan masyarakat telah menciptakan tantangan yang semakin kompleks bagi para pemimpin sekolah, karena di dalam proses pendidikan senantiasa terdapat berbagai isu dan konflik yang bersumber dari interaksi antarpihak. Melalui kajian kepustakaan, penelitian tersebut menguraikan manajemen konflik dalam pendidikan secara konseptual mulai dari definisi, jenis, ciri-ciri, tahapan, hingga dampaknya namun pembahasannya berhenti pada level pemetaan konsep, tanpa menspesifikkan ragam strategi penyelesaian konflik yang dapat diterapkan secara operasional oleh pemimpin sekolah. Melengkapi hal tersebut, Maharani dan Hanif (2024) secara lebih spesifik mendeskripsikan penerapan strategi manajemen konflik di lingkungan sekolah berdasarkan kajian literatur, dan menyimpulkan bahwa pemahaman mendalam terhadap literatur memungkinkan dirumuskannya langkah-langkah konkret bagi lembaga pendidikan untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan konflik demi mewujudkan keharmonisan dan efektivitas lembaga. Namun demikian, strategi yang dimaksud masih dibahas secara umum, belum dipetakan ke dalam ragam pendekatan yang lebih rinci seperti komunikasi, musyawarah, mediasi, kolaborasi, kompromi, dan akomodasi maupun dikaitkan secara eksplisit dengan peran kepemimpinan pendidikan sebagai penggeraknya.

Kedua studi tersebut menunjukkan bahwa perhatian akademik terhadap manajemen konflik di sekolah telah berkembang dari tataran konseptual (Inayah dkk., 2024) menuju tataran strategi penerapan secara umum (Maharani & Hanif, 2024). Namun, masih terdapat ruang untuk memperjelas bagaimana kepemimpinan pendidikan menjalankan berbagai strategi tersebut mulai dari komunikasi, musyawarah dan mediasi, kolaborasi dan kompromi, hingga pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan transformasional serta bagaimana penerapannya berkaitan dengan iklim sekolah. Hal tersebut penting

karena penerapan strategi penyelesaian konflik perlu mempertimbangkan karakter permasalahan dan kondisi pihak-pihak yang terlibat. Kebaruan ilmiah artikel ini terletak pada upaya mengintegrasikan perspektif kepemimpinan pendidikan ke dalam kajian manajemen konflik, dengan memetakan ragam strategi penyelesaian konflik ke dalam kerangka peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, sekaligus menelaah keterkaitannya dengan iklim sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan penelitian yang diajukan dalam artikel ini adalah: (1) bagaimana peran kepemimpinan pendidikan, khususnya kepala sekolah, dalam mengidentifikasi, menangani, dan mengevaluasi konflik di lingkungan sekolah? (2) strategi apa saja yang dapat diterapkan oleh pemimpin pendidikan dalam menyelesaikan konflik di sekolah? dan (3) bagaimana penerapan strategi tersebut berkaitan dengan iklim dan kondisi kerja di sekolah?

Dengan mengacu pada latar belakang dan permasalahan di atas, artikel ini bertujuan untuk (1) menganalisis peran kepemimpinan pendidikan dalam manajemen konflik di sekolah, (2) mengidentifikasi dan memetakan ragam strategi penyelesaian konflik yang diterapkan dalam kerangka kepemimpinan pendidikan, serta (3) menelaah keterkaitan penerapan strategi tersebut dengan iklim sekolah dan kondisi kerja di lingkungan sekolah.

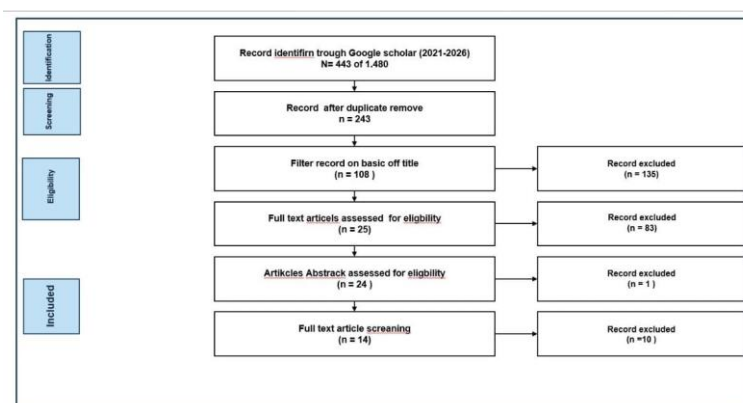
Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur dengan pendekatan *narrative literature review*. Pendekatan ini dipilih karena tepat untuk menggabungkan temuan dari berbagai penelitian yang memiliki konteks dan metode yang beragam, sehingga menghasilkan gambaran konseptual yang komprehensif mengenai fungsi kepemimpinan pendidikan dalam mengatasi konflik, metode penyelesaian konflik, serta bagaimana hal tersebut berhubungan dengan iklim sekolah. Sumber utama yang dianalisis adalah 14 artikel ilmiah yang dipilih berdasarkan relevansinya dengan tema kepemimpinan pendidikan dan manajemen konflik di lingkungan sekolah. Prosedur penelaahan mengacu pada langkah-langkah yang dijelaskan oleh Fatihaturahmi et al. (2023) dan Candraningtyas et al. (2024). Keduanya dijadikan sebagai panduan metodologis untuk menjelajahi dan mengategorikan sumber literatur secara sistematis, bukan menjadi bagian dari keempat belas artikel yang diteliti.

Data dikumpulkan melalui pencarian di Google Scholar menggunakan kata kunci seperti “kepemimpinan pendidikan”, “manajemen konflik”, “penyelesaian konflik”, “strategi penyelesaian konflik”, dan “sekolah”. Google Scholar dipilih karena memiliki cakupan yang luas, gratis untuk diakses, dan mengindeks jurnal dari tingkat nasional maupun internasional, termasuk jurnal yang menggunakan bahasa Indonesia. Proses identifikasi artikel dilakukan dengan mencari literatur melalui Google Scholar untuk publikasi yang dijadwalkan antara tahun 2021 hingga 2026. Pada tahap awal, ditemukan sebanyak 443 artikel dari total 1.480 hasil pencarian. Setelah proses penghapusan artikel duplikat, tersisa 243 artikel. Kemudian, dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan dihasilkan 108 artikel yang relevan dengan topik penelitian. Dari jumlah tersebut, 25 artikel diperiksa secara menyeluruh, dilanjutkan dengan penilaian kelayakan yang didasarkan pada abstrak dan penyaringan teks lengkap.

Melalui keseluruhan tahapan seleksi ini, berhasil diperoleh 14 artikel yang memenuhi kriteria dan dijadikan sebagai sumber utama dalam studi ini. Artikel-artikel tersebut kemudian dianalisis secara kritis untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan pendidikan dalam mengelola konflik, strategi penyelesaian konflik, serta hubungan dengan iklim sekolah. Penelusuran yang hanya bertumpu pada Google Scholar merupakan keterbatasan penelitian ini, karena basis data lain seperti Garuda atau DOAJ berpotensi menambah cakupan sumber pada kajian selanjutnya.

Gambar 1. Alur Penelitian



Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik

Sekolah merupakan lingkungan pendidikan yang melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang, kepentingan, dan karakteristik yang beragam sehingga berpotensi menimbulkan konflik. Hasil kajian menunjukkan bahwa konflik di sekolah dapat dipengaruhi oleh faktor individu maupun organisasi. Rostini et al. (2023) mengaitkan konflik dengan perbedaan individu, keterbatasan informasi, ketidaksesuaian peran, dan kondisi lingkungan. Mudofir et al. (2024) menunjukkan bahwa konflik dapat terjadi di antara berbagai pihak di sekolah, sedangkan Sabila et al. (2024) menyoroti keterbatasan sumber daya, kegagalan komunikasi, serta perbedaan nilai dan persepsi. Ketiga temuan tersebut menunjukkan bahwa konflik memiliki penyebab yang beragam dan saling berkaitan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengidentifikasi sumber konflik secara menyeluruh agar dapat menentukan langkah penyelesaian yang sesuai.

Keberagaman sumber konflik tersebut menempatkan kepala sekolah pada posisi penting dalam mengarahkan proses penyelesaian. Peran kepala sekolah tidak terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga mencakup kemampuan memahami persoalan, membangun hubungan yang baik, serta menentukan langkah penanganan yang sesuai. Hasan dan Shaleh (2023) menekankan pentingnya komunikasi terbuka, keterlibatan warga sekolah, dan penyelesaian yang adil dalam membangun lingkungan sekolah yang harmonis. Sejalan dengan hal tersebut, Ridho dan Chaniago (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu memahami akar permasalahan, berkomunikasi dengan pihak yang terlibat, dan menentukan bentuk penyelesaian berdasarkan kondisi konflik.

Pengelolaan konflik selanjutnya membutuhkan proses identifikasi yang sistematis. Mudofir et al. (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat mengenali konflik melalui pengamatan, laporan, dan interaksi langsung, kemudian menentukan tingkat keseriusan masalah sebelum menetapkan tindakan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam manajemen konflik tidak hanya tercermin pada keputusan akhir, tetapi juga pada kemampuan memahami persoalan dan menentukan pihak yang perlu dilibatkan. Pratama et al. (2025) menambahkan bahwa pengambilan keputusan dalam menghadapi perbedaan pendapat perlu didukung oleh komunikasi dan keterlibatan pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan.

Komunikasi, Musyawarah, dan Mediasi dalam Penyelesaian Konflik

Komunikasi merupakan unsur penting dalam manajemen konflik di sekolah karena membantu pihak-pihak yang terlibat memahami permasalahan dan mencegah kesalahpahaman berkembang menjadi konflik yang lebih kompleks. Janah et al. (2025) menekankan pentingnya komunikasi efektif melalui dialog dan pertemuan rutin, sedangkan Widiatmoko (2026) menunjukkan bahwa persoalan komunikasi, seperti kesalahpahaman terhadap instruksi dan perbedaan gaya komunikasi, dapat memengaruhi hubungan kerja dan profesionalisme guru. Kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi menyampaikan informasi, tetapi juga menjaga hubungan antarwarga

sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan melalui pengarahan, koordinasi, dan diskusi.

Ketika konflik telah berkembang, komunikasi dapat dilanjutkan melalui musyawarah dan mediasi. Mudofir et al. (2024) menunjukkan bahwa musyawarah dapat mempertemukan pihak-pihak yang mengalami perbedaan, sedangkan Fathurrohman dan Hidayat (2023) menekankan pentingnya komunikasi dan keterlibatan pihak terkait dalam penyelesaian masalah. Sejalan dengan itu, Rendhika (2024) menjelaskan bahwa mediasi, musyawarah, dan negosiasi dapat membantu pihak-pihak yang berkonflik menemukan penyelesaian. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi, musyawarah, dan mediasi memiliki fungsi yang saling melengkapi: komunikasi membantu memperjelas masalah, sedangkan musyawarah dan mediasi memfasilitasi dialog untuk mencari kesepakatan. Dalam proses ini, kepala sekolah dapat berperan sebagai mediator atau fasilitator sesuai kebutuhan konflik.

Penerapan pendekatan tersebut perlu mempertimbangkan karakter lingkungan sekolah. Pertiwi et al. (2025) menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang inklusif, dialogis, dan peka terhadap konteks dalam lingkungan pendidikan yang memiliki keberagaman budaya. Temuan ini menegaskan bahwa proses penyelesaian konflik tidak dapat diterapkan secara seragam, tetapi perlu mempertimbangkan latar belakang, karakter, dan kondisi pihak-pihak yang terlibat.

Strategi Penyelesaian Konflik secara Kolaboratif dan Kontekstual

Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik di sekolah perlu disesuaikan dengan sumber, tingkat keseriusan, dan karakter permasalahan. Sabila et al. (2024) menunjukkan bahwa kolaborasi, akomodasi, dan kompromi dapat digunakan untuk menangani konflik internal sekolah. Sejalan dengan itu, Suhendra dan Hidayat (2023) menjelaskan bahwa pendekatan tersebut dapat membantu mempertahankan kerja sama dan mengurangi dampak konflik terhadap aktivitas sekolah. Kedua temuan ini memperlihatkan bahwa pemilihan strategi tidak hanya berorientasi pada penyelesaian perselisihan, tetapi juga perlu mempertimbangkan keberlangsungan hubungan dan aktivitas di sekolah. Oleh karena itu, strategi yang dipilih perlu disesuaikan dengan kepentingan pihak yang terlibat dan tujuan penyelesaian konflik.

Secara konseptual, pendekatan penyelesaian konflik dalam kajian ini mengacu pada lima pendekatan yang dijelaskan oleh Maddux (2001) sebagaimana dikutip dalam Zulkarnain (2015) dan dibahas oleh Candraningtyas et al. (2024), yaitu penghindaran, akomodasi, menang/kalah, kompromi, dan kolaborasi. Kolaborasi menekankan pencarian solusi bersama yang mempertimbangkan kepentingan pihak-pihak yang berkonflik. Kompromi digunakan untuk menemukan jalan tengah melalui penyesuaian kepentingan masing-masing pihak, sedangkan akomodasi menekankan kesediaan salah satu pihak untuk mengalah demi mempertahankan hubungan. Penghindaran dilakukan dengan tidak terlibat secara langsung dalam persoalan, sementara pendekatan menang/kalah berorientasi pada persaingan kepentingan. Sementara itu, komunikasi, musyawarah, dan mediasi merupakan proses atau mekanisme yang dapat mendukung penerapan pendekatan penyelesaian konflik tersebut. Perbedaan ini menegaskan bahwa pendekatan dan proses penyelesaian konflik memiliki fungsi yang berbeda. Oleh karena itu, pemilihan pendekatan perlu disesuaikan dengan sumber konflik, kepentingan pihak yang terlibat, dan tujuan penyelesaian.

Temuan Rahman et al. (2026) mengenai kepemimpinan kolaboratif melalui dialog, mediasi, dan partisipasi warga sekolah serta Hasan dan Shaleh (2023) mengenai komunikasi terbuka, penyelesaian yang adil, dan budaya sekolah yang inklusif menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik berkaitan dengan cara kepala sekolah melibatkan warga sekolah. Sementara itu, Janah et al. (2025) menyoroti pelatihan, pemberdayaan, pengembangan, dan evaluasi dalam pengelolaan konflik. Jika dihubungkan dengan pendekatan penyelesaian konflik, kolaborasi dapat digunakan ketika pihak-pihak terkait perlu mencari solusi bersama, kompromi ketika diperlukan penyesuaian kepentingan, dan akomodasi ketika mempertahankan hubungan menjadi pertimbangan penting. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pemilihan strategi perlu didukung oleh keterlibatan pihak terkait serta kemampuan kepala sekolah menyesuaikan pendekatan dengan karakter konflik.

Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya berfungsi menghentikan konflik, tetapi juga memfasilitasi proses penyelesaian yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Rendhika (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat berperan sebagai mediator dan fasilitator dalam penyelesaian masalah. Peran tersebut berkaitan dengan pentingnya mengevaluasi pelaksanaan kesepakatan dan perkembangan hubungan antarwarga sekolah setelah konflik ditangani. Oleh karena itu, penyelesaian konflik yang kontekstual perlu memadukan pemilihan pendekatan yang sesuai, komunikasi terbuka, keterlibatan pihak terkait, dan evaluasi agar mendukung hubungan kerja serta iklim sekolah yang kondusif..

Pengambilan Keputusan, Evaluasi, dan Dampak terhadap Iklim Sekolah

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dalam manajemen konflik karena kepala sekolah perlu mempertimbangkan informasi dan pandangan dari berbagai pihak. Pratama et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan ruang bagi pihak terkait untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, sedangkan Ridho dan Chaniago (2024) menempatkan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan sekaligus mediator dalam penyelesaian masalah. Kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik saling berkaitan. Keterlibatan pihak terkait membantu kepala sekolah memahami persoalan dari berbagai sudut pandang sehingga keputusan yang diambil dapat mempertimbangkan kebutuhan pihak yang berkonflik dan mendukung penyelesaian yang adil.

Evaluasi juga diperlukan untuk mengetahui apakah strategi penyelesaian konflik telah berjalan dengan baik. Mudofir et al. (2024) menjelaskan pentingnya perencanaan dan musyawarah yang melibatkan pihak terkait, sedangkan Rahman et al. (2026) menekankan pendekatan kolaboratif dalam pengelolaan konflik. Jika dihubungkan, kedua temuan tersebut menunjukkan pentingnya proses penyelesaian yang terencana dan melibatkan pihak-pihak terkait. Evaluasi selanjutnya perlu memperhatikan pelaksanaan kesepakatan dan perkembangan hubungan antarpihak, bukan hanya tercapainya kesepakatan. Apabila masih terdapat masalah atau ketegangan, kepala sekolah dapat menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk menentukan tindak lanjut.

Pengelolaan konflik juga berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan iklim sekolah. Widiatmoko (2026) menunjukkan bahwa komunikasi adaptif, partisipatif, dan empatik dapat memperkuat koordinasi serta kolaborasi dan mendukung lingkungan kerja yang harmonis dan profesional. Sementara itu, Sabila et al. (2024) menunjukkan bahwa konflik yang tidak dikelola dapat mengganggu lingkungan kerja, mengurangi kerja sama, dan memengaruhi kinerja sekolah. Kedua temuan tersebut memperlihatkan bahwa cara konflik dikelola berkaitan dengan kondisi hubungan kerja di sekolah. Secara analitis, komunikasi terbuka dapat membantu warga sekolah menyampaikan pendapat dan mengklarifikasi kesalahpahaman, sedangkan mediasi menyediakan ruang dialog untuk mencari penyelesaian. Kolaborasi mendorong pencarian solusi bersama, sementara kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan kepada warga sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Proses tersebut berpotensi memperkuat kepercayaan, hubungan interpersonal, dan kerja sama serta menciptakan lingkungan yang lebih aman untuk menyampaikan pendapat. Namun, Candraningtyas et al. (2024) mengidentifikasi keterbatasan waktu dan sumber daya, kurangnya pelatihan, serta belum tersedianya pedoman penanganan konflik yang menyeluruh sebagai hambatan penyelesaian konflik. Hal ini menunjukkan bahwa terciptanya iklim sekolah yang kondusif tidak hanya bergantung pada pemilihan strategi, tetapi juga pada pelaksanaannya dan dukungan yang tersedia di sekolah.

Secara keseluruhan, kajian terhadap 14 artikel menunjukkan bahwa manajemen konflik di sekolah mencakup identifikasi masalah, komunikasi, musyawarah atau mediasi, pemilihan strategi, pengambilan keputusan, dan evaluasi. Tahapan tersebut saling berkaitan: identifikasi membantu memahami sumber konflik, komunikasi dan mediasi memfasilitasi dialog, pemilihan strategi menyesuaikan penyelesaian dengan karakter permasalahan, sedangkan pengambilan keputusan dan evaluasi membantu mengarahkan tindak lanjut. Temuan-temuan tersebut juga menunjukkan bahwa penyelesaian konflik tidak hanya berkaitan dengan berakhirnya perselisihan, tetapi berpotensi mendukung kepercayaan, hubungan interpersonal, kerja sama, dan kondisi kerja yang positif. Dengan

demikian, manajemen konflik merupakan bagian dari kepemimpinan pendidikan yang berperan dalam membangun iklim sekolah yang kondusif.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian terhadap 14 artikel, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan memiliki peran penting dalam proses manajemen konflik di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga berperan dalam mengidentifikasi sumber konflik, memahami pihak-pihak yang terlibat, membangun komunikasi, memfasilitasi musyawarah dan mediasi, serta melakukan evaluasi setelah penyelesaian konflik. Peran tersebut menunjukkan bahwa manajemen konflik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah.

Ragam strategi penyelesaian konflik yang ditemukan meliputi komunikasi terbuka, musyawarah, mediasi, kolaborasi, kompromi, dan akomodasi, serta didukung oleh pendekatan kepemimpinan yang partisipatif, inklusif, kolaboratif, dan transformasional. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik tidak dapat diterapkan secara seragam pada setiap permasalahan. Pemilihannya perlu mempertimbangkan sumber, tingkat konflik, karakter pihak yang terlibat, serta kondisi lingkungan sekolah. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan konflik lebih diarahkan pada kemampuan kepala sekolah menyesuaikan strategi dengan karakter permasalahan.

Penerapan manajemen konflik juga berkaitan dengan iklim dan kondisi kerja di sekolah. Komunikasi yang terbuka, keterlibatan pihak terkait, penyelesaian secara kolaboratif, serta evaluasi berkelanjutan dapat mendukung hubungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu komunikasi, mengurangi kerja sama, dan berdampak terhadap kondisi kerja serta kinerja sekolah. Oleh karena itu, manajemen konflik perlu dipandang bukan hanya sebagai upaya menyelesaikan masalah yang telah terjadi, tetapi juga sebagai bagian dari strategi kepemimpinan pendidikan untuk membangun lingkungan sekolah yang mampu menghadapi perbedaan secara konstruktif.

Daftar Pustaka

- Candraningtyas, A., Afiyah, M., Amalia, N. N., Wibisono, M. G., & Mu'alimin. (2024). Sumber dan Penyelesaian Konflik dalam Kebijakan Penanganan Konflik di Sekolah. *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(02), 43–52. <https://doi.org/10.47945/al-mumtaz.v1i2.1677>
- Fatihaturahmi, Giatman, M., & Ernawati, E. (2023). Study Literature Peran Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik dalam Organisasi Sekolah. *Journal of Education Research*, 4(3), 1074–1081. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v5i2.2564>
- Fathurrohman, S., & Hidayat, W. (2023). Implementasi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Masalah Di Mi Assu'Ada Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 5(2), 211-220. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v5i2.2564>
- Hasan, MF, & Shaleh, S. (2023). Mengoptimalkan Manajemen Konflik Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah MI. *Jurnal Cerdas Proklamator*, 11 (2), 169-176. <https://doi.org/10.37301/cerdas.v11i2.197>
- Inayah, A., Febriani, A., Aswaruddin, A., Rahman, F. S., Jannah, M., & Syahfitri, N. (2024). Manajemen konflik dalam pendidikan. *Mudabbir: Journal Research and Education Studies*, 4(2), 157-165. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v4i2.580>
- Janah, H. F., Fitrazizqiany, A. A., Mukaromah, B. A., Khasanah, U., Rohaini, A., & Fatoni, T. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik di lingkungan pendidikan. *Al-Mikraj: Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 5(2), 450–457. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i2.6287>
- Nurhafifi, S. A., Muspawi, M., Safitri, Y., & Salsabila, R. T. (2026). Manajemen Konflik Dalam Organisasi. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(02), 299-313. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.14204>

- Mudofir, M., Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). Strategi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Pendidikan. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(02). <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.6798>
- Maharani, R., & Hanif, MM (2024). Penerapan Strategi Manajemen Konflik Di Lingkungan Sekolah: Analisis Berdasarkan Kajian Literatur. *Jurnal Manajemen Pendidikan* , 9 (1), 44-51. <https://doi.org/10.34125/jmp.v9i1.330>
- Rahman, R. E., Zuha, U. H., Ayu, F. K., & Basari, M. H. (2026). Manajemen Konflik Dalam Lingkungan Sekolah: Strategi Preventif Dan Resolusi Berbasis Kepemimpinan Kolaboratif. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 5(1), 1108-1114. <https://share.google/6I7Of2Z08R2dDmvP7>
- Rendhika, R. (2024). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam dinamika manajemen konflik di lembaga pendidikan. *Unisan Jurnal*, 3(1), 642-657. <https://www.journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/2143>
- Ridho, A., & Chaniago, N. S. (2024). Peran manajerial kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah MTs Hubbul Wathon. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(02). <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.7175>
- Rostini, D., Sulaiman, S., & Amaly, N. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(1), 173-180. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i1.234>
- Pertiwi, H. P., Karwanto, Y. R., Khamidi, A., Amalia, K., & Sholeh, M. (2025). *Strategi Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik di Sekolah Filial CLC*: Kajian Literatur pada Konteks Pendidikan Komunitas Migran. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i7.8683>
- Pratama, C., Asmiati, & Rahmi, A. (2025). Pengambilan keputusan kepala sekolah dalam mengelola konflik dan perbedaan pendapat. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 381-389. <https://doi.org/10.71282/at-taklim.v2i5.310>
- Sabila, M. S., Hartini, D. D., Rani, A. R. R., Zainiyah, S., & Mu'alimin, M. A. (2024). Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Internal Untuk Mencapai Kinerja Sekolah Yang Optimal. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(4), 398-412. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i4.2761>
- Suhendra, M. R., & Hidayat, W. (2023). Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik dan perilaku organisasi di SMA PGRI Situraja. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 5(2), 182-189. <https://doi.org/10.30739/jmpid.v5i2.2560>
- Widiatmoko, A. (2026). Manajemen Konflik Dan Strategi Komunikasi Kepala Sekolah Dalam Membentuk Profesionalisme Guru Di MTs Al Hikmah Bandar Lampung. *PENDIS (Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial)*, 5(2), 37-54. <https://doi.org/10.61721/pendis.v5i1.654>