

Efektivitas Manajemen Konflik Antar Guru dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah di SMA Negeri 5 Takalar

Andi Baso Nurdin¹, Nisma Iriani², Arjang³

Universitas Indonesia Timur, Program Studi Magister Manajemen

andibaso1975@gmail.com, irianinisma@gmail.com, arjang@uit.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Efektivitas Manajemen Konflik Antar Guru dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sekolah di SMAN 5 Takalar”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam efektivitas pengelolaan konflik oleh para pendidik serta dampaknya terhadap kinerja di SMA Negeri 5 Takalar. Studi ini menyelidiki akar penyebab konflik, teknik penyelesaian konflik yang diterapkan kepala sekolah, serta implikasi psikososialnya terhadap ekosistem sekolah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metodologi studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan wawancara mendalam dengan kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, serta perwakilan guru. Triangulasi sumber dan teknik digunakan untuk menguji keabsahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik relasional yang dipicu oleh kesenjangan komunikasi antar-generasi serta perbedaan pendapat substantif mengenai pembagian tugas dalam kurikulum baru merupakan jenis konflik yang paling dominan di kalangan guru SMA Negeri 5 Takalar. Kepala sekolah menerapkan berbagai teknik penyelesaian konflik; namun, dibandingkan dengan teknik akomodasi, teknik kerja sama dan kompromi terbukti paling efektif dalam menghasilkan solusi praktis yang berkelanjutan. Pengelolaan konflik yang efektif berhasil menciptakan iklim sekolah yang positif, memulihkan kekompakan tim, dan secara signifikan mengurangi tekanan kerja. Dampak positif ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja sekolah, sebagaimana tercermin dari meningkatnya motivasi guru, lancarnya koordinasi kegiatan strategis sekolah, serta terjaganya konsistensi kualitas pembelajaran siswa. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kemampuan mengelola konflik secara efektif merupakan faktor kunci dalam menjaga produktivitas dan reputasi institusi pendidikan.

Kata Kunci : *Manajemen Konflik Guru, Kondisi Lingkungan Kerja dan Kinerja Sekolah*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Efektivitas sekolah—yang merupakan organisasi formal yang unik dan kompleks—sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi sosial dan profesionalisme sumber daya manusianya (Bush, 2020). Sekolah adalah institusi pendidikan yang melibatkan beragam pelaku dengan latar belakang yang berbeda-beda dalam hal kemampuan, usia, karakter, dan cita-cita. Di antara berbagai komponen pendukung, guru memegang peranan krusial karena mereka berada di garda terdepan dalam menentukan efektivitas kurikulum dan pencapaian pembelajaran berkualitas tinggi. Meskipun sekolah memperoleh manfaat kognitif dari keragaman karakteristik para pendidik tersebut, terdapat pula berbagai peluang munculnya gesekan, perbedaan pendapat, bahkan konflik horizontal di antara mereka (Hoy & Miskel, 2013).

Konflik pasti akan muncul dalam organisasi pendidikan. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa sejumlah faktor internal dan eksternal—seperti pembagian tugas mengajar yang tidak jelas, perbedaan pandangan mengenai metode pengajaran, persaingan terselubung untuk mendapatkan sertifikasi atau prestasi, serta kegagalan komunikasi antarpribadi—sering kali memicu konflik di kalangan guru. Jika perselisihan kecil ini diabaikan atau ditangani secara keliru, hal tersebut berpotensi berkembang menjadi konflik besar. Dampaknya tidak hanya merusak hubungan

antarrekan kerja, tetapi juga menimbulkan polarisasi (faksionalisme) di ruang guru, menurunkan motivasi, memicu stres kerja, serta mengganggu iklim organisasi sekolah secara keseluruhan (Luthans, 2011).

Konflik laten di antara para pendidik menciptakan iklim organisasi yang tidak nyaman, yang pada gilirannya berdampak langsung terhadap kinerja institusional sekolah. Keberhasilan sekolah bukan sekadar cerminan dari kinerja siswa, melainkan hasil dari produktivitas guru dan kelancaran operasional sekolah itu sendiri. ...administrasi, efektivitas rapat koordinasi, serta seberapa baik hubungan antarstaf sekolah (Lunenborg & Ornstein, 2021). Guru kehilangan fokus pada inovasi pembelajaran ketika mereka terjebak dalam siklus perselisihan yang tiada akhir. Dalam forum-forum seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di tingkat sekolah, kerja sama tim menjadi memburuk. Akibatnya, kualitas layanan akademik menurun, yang pada akhirnya menyulitkan sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan mutunya.

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah diuji dalam situasi ini. Seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial interpersonal yang kuat karena mereka bukan sekadar manajer administratif, melainkan juga mediator dan penyelesaian konflik (Yukl, 2013). Kemampuan kepala sekolah untuk mendeteksi konflik sejak dini dan memilih langkah tindakan terbaik merupakan indikator utama keberhasilan mereka dalam menangani konflik. Bergantung pada situasi masalah yang dihadapi, hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan integratif (kemitraan), kompromi, akomodasi, atau bahkan dominasi (Thomas, 1992). Dengan mengubah energi negatif yang destruktif dari konflik menjadi energi positif yang konstruktif, manajemen konflik yang efektif dapat meningkatkan lintasan kinerja sekolah dengan cara memupuk kreativitas, memperkuat solidaritas, dan meningkatkan produktivitas kerja.

Di SMA Negeri 5 Takalar, fenomena ini terlihat jelas. Dalam menghadapi persaingan ketat terkait standar akademik, sekolah menengah atas negeri di Kabupaten Takalar ini harus mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Berdasarkan pengamatan awal, tim pengajar di SMA Negeri 5 Takalar terdiri dari individu dengan beragam usia, tingkat senioritas, dan latar belakang sosial-budaya. Keragaman ini kerap memicu konflik mengenai pembagian tugas pendukung sekolah, gesekan dalam komunikasi formal maupun informal, serta perbedaan sudut pandang dalam berbagai kegiatan profesional. Terdapat risiko bahwa lingkungan kerja guru, pelaksanaan program sekolah, dan mutu keseluruhan hasil kerja institusi akan terganggu jika pihak sekolah tidak menyelesaikan konflik antarguru ini melalui teknik manajemen konflik yang taktis dan berhasil.

Efektivitas manajemen konflik di kalangan guru serta dampaknya secara nyata terhadap indikator kinerja sekolah di lingkungan SMA negeri daerah masih memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya melalui pendekatan kualitatif yang mendalam. Hal ini perlu dilakukan meskipun telah banyak penelitian mengenai manajemen konflik dalam organisasi bisnis. Metodologi kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dinilai sangat tepat karena mampu mengungkap berbagai lapisan realitas sosial. Berdasarkan urgensi teoretis dan empiris yang telah disebutkan sebelumnya, peneliti bermaksud melakukan kajian komprehensif yang akan disajikan dalam sebuah tesis berjudul "Efektivitas Manajemen Konflik di Kalangan Guru dan Dampaknya terhadap Kinerja Sekolah di SMA Negeri 5 Takalar."

Rumusan Masalah

Latar belakang yang diuraikan di atas menjadi dasar bagi pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap terjadinya perbedaan pendapat atau konflik di kalangan guru SMA Negeri 5 Takalar?
2. Seberapa efektif kepala sekolah SMA Negeri 5 Takalar dalam menyelesaikan konflik antar-guru?
3. Bagaimana hubungan antara kondisi kerja guru serta kinerja institusional SMA Negeri 5 Takalar dengan efektivitas manajemen konflik?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut, sesuai dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas:

1. Untuk mengkaji dan mendeskripsikan dinamika serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap konflik guru di SMA Negeri 5 Takalar.
2. Untuk mengkaji dan mengevaluasi strategi serta efektivitas taktik resolusi konflik yang diterapkan kepala sekolah dalam mengatasi perbedaan pendapat antar-guru di SMA Negeri 5 Takalar.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan dampak penyelesaian sengketa yang efektif terhadap kinerja institusional SMA Negeri 5 Takalar dan lingkungan kerja bagi para guru.

Urgensi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik secara teoretis maupun praktis:

Signifikansi Teoretis

- Pengembangan Ilmu Pengetahuan: Menambah khazanah ilmu pengetahuan secara ilmiah di bidang manajemen pendidikan, khususnya terkait teori manajemen konflik organisasi di sekolah negeri.
- Referensi Akademik: Menyediakan referensi, tinjauan pustaka, dan sumber data perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji secara kualitatif dinamika konflik sosial-profesional di kalangan pendidik.

Urgensi Praktis

- Sebagai sarana refleksi diri bagi kepala sekolah SMAN 5 Takalar mengenai kepemimpinan manajerial dalam meminimalkan konflik internal demi menjaga stabilitas organisasi sekolah.
- Bagi Guru SMAN 5 Takalar: Guru diharapkan dapat memperdalam pengetahuan profesional mengenai komunikasi interpersonal dan pengelolaan ego sektoral guna mempertahankan standar pembelajaran.
- Bagi Dinas Pendidikan Provinsi/Daerah: Menyediakan ringkasan empiris dan rekomendasi praktis untuk pengembangan inisiatif yang mendukung para pengelola sekolah menengah dalam meningkatkan keterampilan manajerial mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Teori

1. Konsep Dasar Konflik dalam Organisasi Pendidikan

Definisi Konflik Organisasi

Contoh proses interaksi yang dikenal sebagai konflik organisasi mencakup ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau perselisihan antara dua pihak atau lebih dalam suatu sistem sosial (Rahim, 2011). Hoy dan Miskel (2013) menegaskan bahwa karena sekolah merupakan lingkungan sosial dengan tingkat interaksi yang tinggi, perbedaan pandangan mengenai tujuan, standar profesional, atau alokasi sumber daya cenderung memicu konflik. Alih-alih dipandang sebagai keanehan atau tanda disfungsi organisasi, konflik kini dipahami sebagai suatu keniscayaan sosiologis yang melekat dalam dinamika birokrasi sekolah (Bush, 2020).

Jenis-Jenis Konflik di Antara Guru

Konflik horizontal antar-pendidik (guru) di sekolah secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis berdasarkan substansinya (Jehn, 1995; Robbins & Judge, 2018):

- a. Konflik Substantif (Konflik Tugas): Konflik yang berkaitan dengan tujuan dan materi tugas. Contohnya meliputi perbedaan pandangan di antara para guru mengenai pembagian tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah, pemilihan metode pengajaran, pembagian rencana pembelajaran, serta kriteria penilaian siswa.

b. **Konflik Afektif (Konflik Hubungan):** Jenis konflik ini berfokus pada hubungan antarpribadi dan dapat melibatkan kecemburuan sosial, konflik emosional, masalah kepribadian, atau kurangnya rasa saling percaya di antara rekan kerja. Konflik jenis ini sering kali merugikan karena berdampak langsung pada kesejahteraan psikologis individu yang terlibat.

Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Antara Guru

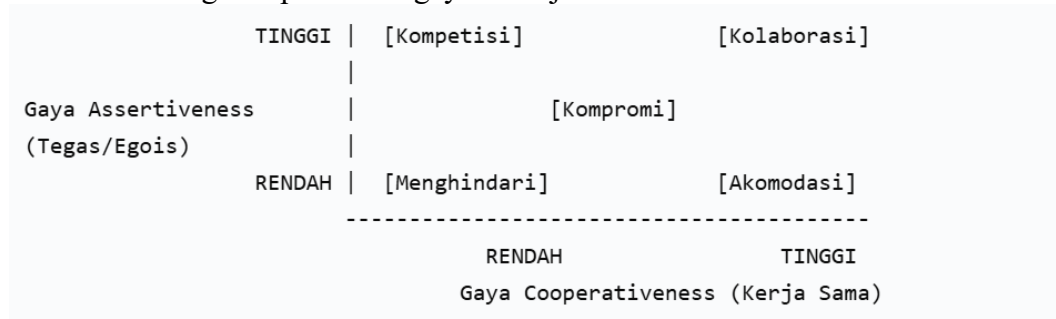
Menurut Lunenburg dan Ornstein (2021), beberapa aspek ...elemen-elemen individual dan institusional yang memicu konflik di ruang kelas: Hambatan komunikasi mencakup hal-hal seperti penyampaian pesan yang tidak jelas, distorsi informasi, dan penggunaan istilah yang menyinggung kepekaan instruktur senior.

- Contoh keterbatasan sumber daya meliputi persaingan memperebutkan ruang laboratorium, gedung sekolah, kuota pelatihan atau sertifikasi, serta pembagian dana kegiatan yang dianggap sewenang-wenang.
- Perbedaan Nilai dan Karakteristik: Instruktur senior (generasi lebih tua) dan guru junior (generasi Milenial/Gen Z) memiliki persepsi yang berbeda mengenai disiplin kerja dan penggunaan teknologi.

2. Definisi dan Teori Manajemen Konflik

Demi menjamin keberhasilan organisasi, manajemen konflik merupakan strategi intervensi makro yang bertujuan meminimalkan aspek negatif konflik sekaligus memaksimalkan aspek positifnya (Rahim, 2011). Tujuannya bukanlah untuk menghilangkan konflik di ruang kelas sepenuhnya. Kepala sekolah harus memiliki kepekaan emosional dan kompetensi pemecahan masalah guna mengarahkan konflik menuju penyelesaian yang dapat diterapkan (Yukl, 2013).

Model Gaya Resolusi Konflik Thomas-Kilmann. Model dua dimensi yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann (Thomas, 1992)—yang memetakan perilaku resolusi konflik berdasarkan dimensi Asertivitas (berfokus pada kepentingan diri sendiri atau organisasi) dan Kooperativitas (berfokus pada kepentingan orang lain)—merupakan salah satu taksonomi manajemen konflik yang paling populer. Hal ini mengarah pada lima gaya manajemen konflik berikut:



Gambar 1: Gaya Manajemen Konflik

- Kolaborasi (Mengintegrasikan/Berkolaborasi):** Pendekatan kooperatif dalam pemecahan masalah (solusi "menang-menang" atau *win-win*) yang melibatkan komunikasi terbuka untuk mengidentifikasi akar permasalahan dan memenuhi kebutuhan kedua belah pihak.
- Kompromi:** Taktik jalan tengah di mana kedua belah pihak yang berselisih bersedia mengalah pada sebagian kepentingan mereka demi mencapai kesepakatan dengan cepat.
- Akomodasi (Mengalah/Mengakomodasi):** Salah satu pihak mungkin menggunakan strategi mengalah dengan memprioritaskan tuntutan pihak lain di atas kepentingannya sendiri demi menjaga hubungan yang positif.
- Penghindaran (Menghindari):** Menunda penyelesaian masalah atau menghindari situasi konflik; biasanya dilakukan saat ketegangan emosional sedang tinggi atau ketika masalah tersebut dianggap tidak penting.
- Kompetisi (Mendominasi/Bersaing):** Kepala sekolah biasanya menggunakan wewenang formal atau kekuasaan jabatan untuk memaksakan keputusan secara sepihak (opsi "menang-kalah" atau *win-lose*) dalam situasi darurat.

Evaluasi Kualitatif terhadap Efektivitas Resolusi Konflik

Dalam studi kualitatif, keterampilan manajemen konflik kepala sekolah dinilai menggunakan indikator non-numerik berikut (Owens, 2004):

- Berkurangnya tekanan psikologis dan perpecahan (faksionalisme) di ruang staf.
- Pulihnya komunikasi yang jelas dan langsung, baik dalam situasi pembelajaran formal maupun informal.
- Meningkatnya pemahaman di kalangan pendidik bahwa kepentingan sektoral harus dikesampingkan demi tujuan sekolah.

3. Kinerja Akademik dan Elemen-Elemen Pendukungnya

Hakikat Keberhasilan Akademik

Menurut Hoy dan Miskel (2013), kinerja sekolah merupakan tolok ukur efektivitas institusi pendidikan dalam menyelenggarakan layanan pembelajaran. Hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kepuasan pemangku kepentingan dan efektivitas proses pembelajaran hingga produktivitas staf serta kualitas lulusan. Efektivitas tata kelola manajemen internal tecermin dalam adanya perbedaan kinerja antar-sekolah.

Aspek Kualitatif Kinerja Akademik

Peneliti menganalisis kinerja sekolah tanpa bias statistik kuantitatif dengan menggunakan konsep struktur sekolah yang sehat sebagaimana didefinisikan oleh Luthans (2011) dan Owens (2004):

- Iklim Tugas Organisasi: Suasana psikologis di tempat kerja para pendidik, yang ditandai dengan adanya rasa aman, saling percaya, dan dukungan, serta minimnya konflik yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk fokus pada tugas.
- Kerja Sama Tim dan Kohesi: Sejauh mana kelompok profesional kolektif—seperti komite program sekolah dan Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di tingkat sekolah—dapat bekerja sama.
- Produktivitas Layanan Akademik: Tingkat ketertiban di kelas, kemampuan mengembangkan strategi pengajaran yang inovatif, serta kelancaran pelaksanaan tujuan strategis sekolah tanpa hambatan birokrasi internal.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan landasan penting untuk memahami topik manajemen konflik guru dan dampaknya terhadap prestasi akademik. Berikut adalah beberapa penelitian relevan yang telah dilakukan dan menjadi rujukan dalam makalah ini:

1. SD Negeri 10 Tualang, Kabupaten Siak, Provinsi Riau: Efisiensi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Afriani dan Marwa, 2025) Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknik penyelesaian konflik yang efektif di SD Negeri 10 Tualang meningkatkan kinerja guru. Peningkatan motivasi kerja, komunikasi yang lebih baik antarrekan kerja, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih mendukung kegiatan mengajar merupakan beberapa contoh dampaknya. Selain itu, para guru merasa lebih didukung dalam menyelesaikan konflik, baik dalam ranah pribadi maupun profesional. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepala sekolah memegang peranan krusial dalam membantu guru menyelesaikan konflik dan mengambil tindakan yang positif.
2. Penyelesaian Konflik Pendidik untuk Meningkatkan Kinerja Tim Sekolah (Setiono dkk., 2025) Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik peran, konflik antarpribadi, dan konflik profesional merupakan tiga kategori utama konflik. Mediasi oleh kepala sekolah, komunikasi terbuka, dan pengembangan budaya kolaboratif di kalangan guru merupakan metode terbaik untuk menyelesaikan perselisihan. Terbukti bahwa manajemen konflik yang bersifat integratif dapat meningkatkan kohesi, kepercayaan, koordinasi, dan inovasi pembelajaran di kalangan guru. Dengan demikian, manajemen konflik tidak hanya mengurangi konflik, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kerja sama tim dan menciptakan suasana kerja yang positif di sekolah.
3. Penggunaan teknik penyelesaian konflik untuk meningkatkan kinerja guru SMPN 28 Surabaya (Susanto dan Dwianansya, 2024) Hasil observasi menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik di SMPN 28 Surabaya dikelola secara efektif, sehingga menjamin bahwa4. Penilaian Efektivitas

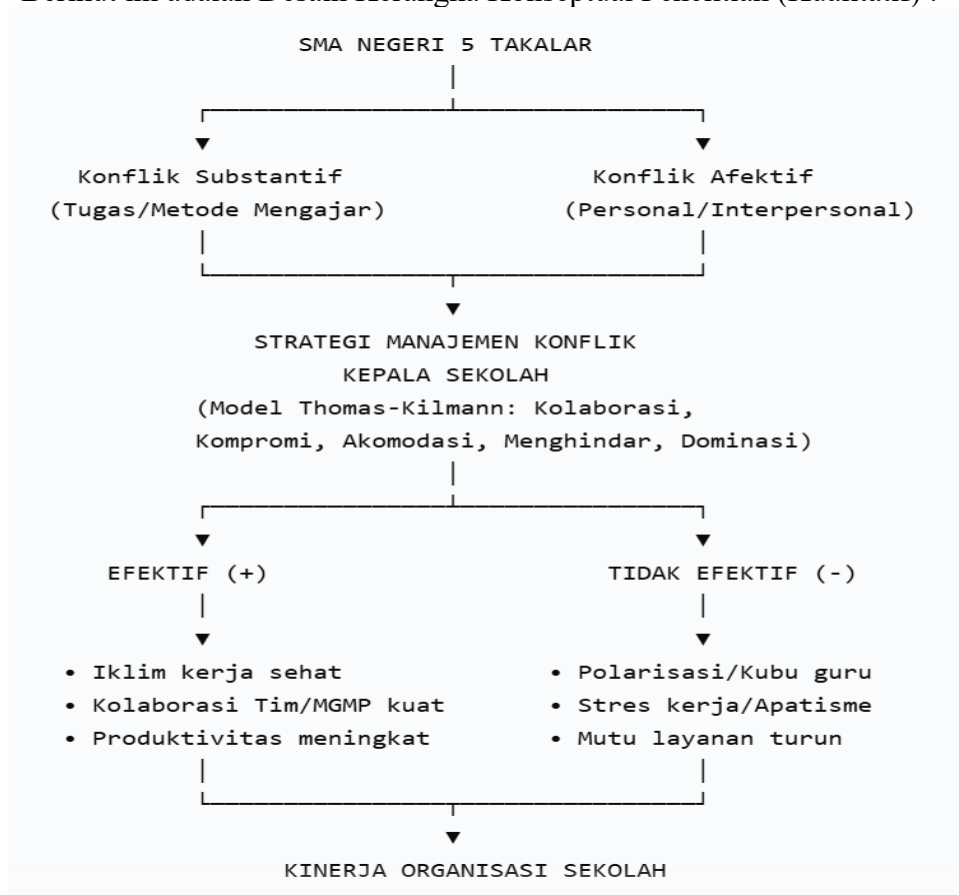
Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah (Romadoni dkk., 2025) Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jujur, dan terstruktur berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi, disiplin, dan kualitas pembelajaran guru. Selain itu, gaya komunikasi kepala sekolah, pola komunikasi horizontal antar-guru, dan media komunikasi digital semuanya berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja. Temuan ini mendukung gagasan bahwa komunikasi organisasi yang efektif merupakan landasan bagi lingkungan kerja yang tenang, kooperatif, dan produktif di lingkungan pendidikan.

4. Resolusi konflik di sekolah wilayah pesisir dan *Kurikulum Merdeka* (Nuramini & Masyithoh, 2024) Saat merumuskan kebijakan pendidikan berdasarkan temuan penelitian ini, pemerintah perlu mempertimbangkan tingkat kesiapan, khususnya terkait karakteristik khas lokasi sekolah. Kepala sekolah perlu bersikap lebih fleksibel, dan orang tua diharapkan berperan aktif dalam pendidikan anak-anak mereka. Pada akhirnya, keberhasilan akademik merupakan tujuan bersama. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi panduan untuk mengatasi perbedaan pendapat mengenai efektivitas *Kurikulum Merdeka* dalam situasi serupa.

Studi-studi ini menunjukkan pentingnya strategi resolusi konflik yang efektif serta adanya hubungan yang signifikan antara keberhasilan akademik dan resolusi konflik. Penelitian ini akan melanjutkan kajian tersebut dengan berfokus pada SMAN 5 Takalar sebagai lokasi penelitian guna memberikan rangkuman yang lebih komprehensif dan rekomendasi yang bermanfaat.

Kerangka Konseptual

Berikut ini adalah Desain Kerangka Konseptual Penelitian (Kualitatif) :



Gambar 2. Desain Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami hubungan antarmanusia, fenomena sosial, dan makna yang mendasari tindakan para pemangku kepentingan pendidikan dalam latar alami (Creswell & Creswell, 2018). Peneliti memilih metode ini guna melakukan analisis komprehensif terhadap proses, strategi, dan kendala yang terkait dengan penanganan sengketa di lingkungan pendidikan.

Desain studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus secara mendalam dan menyeluruh pada subjek tertentu (Yin, 2018). Kasus spesifik yang diteliti adalah efektivitas resolusi konflik oleh guru serta dampak nyata hal tersebut terhadap kinerja organisasi di SMA Negeri 5 Takalar.

Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen manusia utama (Moleong, 2017). Peneliti hadir secara fisik di lokasi penelitian untuk mengumpulkan data, mewawancarai subjek, dan mengamati dinamika sosial yang terjadi. Kehadiran peneliti di SMA Negeri 5 Takalar diakui secara resmi oleh pihak sekolah dan masyarakat setempat melalui izin penelitian yang sah. Selain untuk menjamin transparansi dan kepatuhan terhadap etika penelitian, langkah ini diambil guna memastikan tingginya tingkat keaslian dan integritas data yang dikumpulkan.

Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 5 Takalar, yang berlokasi di Kabupaten Takalar, Provinsi Sulawesi Selatan. Pertimbangan strategis (secara purposif) berikut ini mendasari pemilihan lokasi penelitian yang berlangsung pada bulan Mei dan Juni 2026:

1. Sekolah merupakan lingkungan kerja yang dinamis dengan risiko konflik atau gesekan yang tinggi, mengingat banyaknya jumlah guru yang berasal dari beragam latar belakang sosial dan demografis.
2. Pihak manajemen sekolah secara aktif menerapkan upaya peningkatan tata kelola organisasi guna meningkatkan kualitas dan capaian kinerja sekolah.
3. Lokasi tersebut menawarkan lingkungan yang mudah diakses bagi peneliti untuk melakukan observasi mendalam dalam jangka waktu yang cukup lama.

Data dan Sumber Data

Informasi yang diperoleh dari penelitian kualitatif ini dibagi menjadi dua kelompok utama (Sugiyono, 2019):

- **Data Primer:** Kata-kata, tindakan, atau komentar langsung dari informan yang diperoleh melalui wawancara mendalam serta catatan lapangan hasil observasi terhadap strategi penyelesaian konflik oleh kepala sekolah dan situasi kerja para guru.
- **Data Sekunder:** Materi pendukung yang dapat ditemukan dalam dokumen resmi sekolah, seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS), profil sekolah, notulensi rapat dewan guru, dokumentasi kegiatan pengembangan profesional, serta laporan mengenai indikator kinerja atau capaian mutu.

Sumber data dipilih menggunakan teknik **purposive sampling**; informan dipilih berdasarkan kriteria spesifik yang menunjukkan bahwa mereka memiliki pemahaman paling mendalam mengenai topik penelitian (Miles dkk., 2014). Informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Informan Kunci: Kepala SMA Negeri 5 Takalar, yang berperan sebagai penengah utama dan pengambil keputusan dalam berbagai hal terkait tata kelola sekolah.
2. Informan utama adalah Wakil Kepala Sekolah yang membidangi Humas dan Kurikulum, serta perwakilan guru—termasuk mereka yang terlibat aktif dalam dinamika konflik maupun guru senior yang bersikap netral.
3. Informan Pendukung: Kepala Tata Usaha dan Pengawas Sekolah, yang memberikan penilaian objektif mengenai konsistensi kinerja sekolah.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi yang akurat, komprehensif, dan rinci, peneliti menggunakan pendekatan pengumpulan data triangulasi (Creswell & Poth, 2018):

1. Wawancara Mendalam: Wawancara dilakukan menggunakan panduan semi-terstruktur. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat secara leluasa menggali pandangan informan mengenai berbagai bentuk konflik antar-guru, efektivitas strategi penyelesaian konflik (kolaborasi, kompromi, akomodasi, atau kompetisi), serta dampak konflik tersebut terhadap efikasi pengajaran dan pencapaian misi sekolah.
2. Observasi Pasif: Peneliti mengamati perilaku guru, gaya komunikasi, dan interaksi sosial di ruang guru, dalam rapat formal, serta selama kegiatan sekolah yang bersifat informal, tanpa terlibat aktif dalam operasional sehari-hari sekolah.
3. Studi Dokumen: Menganalisis catatan tertulis yang relevan, seperti catatan penyelesaian masalah (jika ada), daftar hadir guru, laporan penilaian kinerja guru (PKG), dan penghargaan sekolah, guna mengidentifikasi pola kinerja institusional.

Teknik Analisis Data

Prosedur analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Terdapat empat alur kegiatan yang berlangsung secara simultan di dalamnya:

- Pengumpulan data: memperoleh seluruh catatan lapangan, rekaman audio, transkrip wawancara, dan salinan dokumen pendukung dari SMA Negeri 5 Takalar. ...mengolah data mentah. Peneliti mengorganisasikan data yang relevan dengan fokus pada pencapaian akademik dan penyelesaian konflik, sembari menyingkirkan materi yang tidak relevan.
- Penyajian Data: Data ditampilkan dalam bentuk bagan alur, matriks interaksi, atau narasi penjelasan yang sistematis untuk membantu menggambarkan hubungan sebab-akibat antara keberhasilan akademik dan efektivitas pengelolaan konflik.
- Penarikan/Verifikasi Kesimpulan: Temuan awal yang bersifat tentatif dievaluasi secara berkala terhadap data lapangan yang baru hingga diperoleh kesimpulan yang dapat diandalkan, valid, dan konsisten.

Verifikasi Temuan

Untuk memenuhi standar kredibilitas, teknik-teknik berikut diterapkan dalam pengujian validitas data penelitian kualitatif ini (Moleong, 2017):

- Triangulasi sumber: Mengonfirmasi data wawancara mengenai kasus konflik tertentu atau komponen kinerja dari tiga perspektif berbeda: kepala sekolah, guru yang bersangkutan, dan pendidik lainnya.
- Triangulasi teknik: Mengonfirmasi konsistensi data yang diperoleh dari wawancara dengan hasil observasi lapangan dan bukti tertulis yang ditemukan dalam catatan akademik.
- Perpanjangan pengamatan: Peneliti akan tetap berada di SMA Negeri 5 Takalar jika titik jenuh data belum tercapai atau untuk memverifikasi keakuratan perilaku informan dalam konteks sekolah.
- Diskusi sejawat (*peer debriefing*): Mendiskusikan draf temuan kualitatif dengan pembimbing akademik atau peserta program magister lainnya guna meminimalkan bias subjektivitas peneliti saat menganalisis data konflik.

Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui empat tahapan yang terstruktur (Sugiyono, 2019):

1. Tahap Pra-lapangan: menyusun proposal tesis, mengurus izin administratif, dan melakukan studi pendahuluan (*grand tour*) di SMA Negeri 5 Takalar.
2. Tahap Lapangan: membangun hubungan baik (*rapport*) dengan informan, melakukan wawancara mendalam, melakukan observasi, serta mengumpulkan dokumentasi institusional.

3. Tahap Analisis Data: temuan lapangan dikonseptualisasikan dalam kerangka teori manajemen konflik, rekaman wawancara ditranskripsikan, serta dilakukan pengodean dan kategorisasi tema.
4. Tahap Penulisan Laporan: mempersiapkan diri untuk ujian pertahanan tesis, menulis bab pembahasan akhir dan kesimpulan tesis, serta melakukan revisi penting.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Penelitian

1. Sejarah Singkat dan Profil Sekolah

Kabupaten Takalar di Provinsi Sulawesi Selatan merupakan lokasi bagi SMA Negeri 5 Takalar [1]. Sekolah ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan yang besar akan layanan pendidikan menengah yang berkualitas, inklusif, dan kompetitif di wilayah tersebut. Infrastruktur, tata kelola kelembagaan, dan bahkan status formal sekolah telah mengalami perubahan seiring waktu agar selaras dengan ketentuan Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Saat ini, tujuan SMA Negeri 5 Takalar adalah menghasilkan lulusan yang cakap dalam teknologi informasi, memiliki akhlak mulia berdasarkan nilai-nilai Pancasila, serta unggul dalam bidang akademik maupun ekstrakurikuler. Sekolah ini memegang peranan penting dalam melayani siswa yang berasal dari berbagai wilayah di Kabupaten Takalar.

2. Infrastruktur dan Fasilitas

SMA Negeri 5 Takalar memiliki infrastruktur yang memadai untuk mendukung kelancaran proses belajar-mengajar dan meminimalkan potensi konflik akibat keterbatasan fasilitas, yang meliputi:

- Gedung Utama: Ruang staf administrasi umum, ruang kepala sekolah, ruang wakil kepala sekolah, dan ruang tata usaha.
- Fasilitas akademik: Laboratorium komputer, laboratorium fisika, biologi, dan kimia, serta ruang kelas yang memadai untuk kegiatan belajar teori.
- Fasilitas pendukung: Lapangan olahraga serbaguna, perpustakaan digital, ruang guru, ruang bimbingan dan konseling, ruang ibadah (musholla), dan koperasi sekolah.

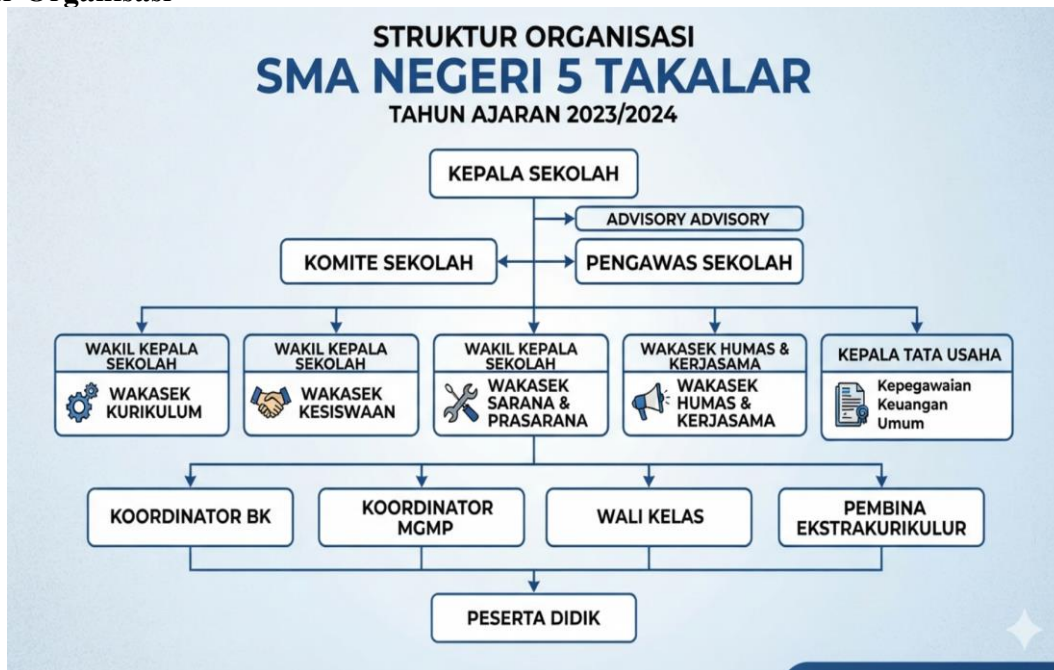
Ruang guru menjadi pusat interaksi sosial—termasuk kerja sama maupun dinamika hubungan antarstaf pengajar—dan letaknya yang strategis di tengah area sekolah bertujuan untuk mendorong interaksi sehari-hari di antara seluruh tenaga pendidik.

3. Kondisi Subjek Penelitian (Karakteristik Guru dan Staf)

Komponen utama dalam penelitian kualitatif ini adalah sumber daya manusia di SMA Negeri 5 Takalar, yang berperan baik sebagai subjek maupun informan. Para guru di sekolah ini memiliki karakteristik sosiokultural dan demografis yang khas:

1. Komposisi Status Kepegawaian: Tim pengajar terdiri dari guru non-ASN (guru honorer/kontrak), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dan guru Pegawai Negeri Sipil (ASN/PNS). Perbedaan status pekerjaan ini sering kali menimbulkan dinamika tersendiri terkait pembagian tugas tambahan.
2. Rentang Usia dan Senioritas: Terdapat perbedaan demografis yang signifikan antara guru yang lebih muda (generasi Milenial dan Gen Z) dan guru senior (generasi Baby Boomer dan Gen X) yang memiliki masa kerja panjang. Kesenjangan usia ini berdampak pada perbedaan dalam penggunaan teknologi digital, gaya komunikasi antarpribadi, serta paradigma kerja.
3. Latar Belakang Budaya: Seluruh warga sekolah hidup dalam kerangka sosiokultural masyarakat Bugis-Makassar yang berlandaskan pada nilai-nilai *Sipakatau, Sipakalebbi, Sipakainge* (memanusiakan sesama, saling menghargai, dan saling mengingatkan) serta *Siri' na Pacce* (menjaga kehormatan dan keteguhan hati). Etika interaksi profesional dan kepekaan emosional di lingkungan SMA Negeri 5 Takalar turut dibentuk oleh nilai-nilai lokal tersebut.

Struktur Organisasi



Gambar 3. Struktur Organisasi SMA Negeri 5 Takalar

Hasil Penelitian

Data untuk penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci (kepala sekolah), informan pendukung (kepala tata usaha), dan informan utama (guru serta wakil kepala sekolah). Fakta-fakta tersebut diperkuat lebih lanjut melalui observasi pasif di ruang guru dan analisis terhadap dokumen institusional SMA Negeri 5 Takalar.

1. Dinamika dan Penyebab Konflik di Antara Guru SMA Negeri 5 Takalar

Reduksi data lapangan menunjukkan adanya dua jenis utama konflik horizontal di kalangan pengajar SMA Negeri 5 Takalar:

a. Konflik Substantif atau Konflik Tugas

Jenis ketidaksepakatan ini biasanya muncul pada momen-momen krusial, seperti awal tahun ajaran baru atau saat pembagian tugas tambahan. Beberapa pemicu utama yang teridentifikasi meliputi:

- Pembagian Tugas Tambahan yang Tidak Merata: Konflik muncul ketika penunjukan untuk peran seperti wali kelas, pembina kegiatan ekstrakurikuler, atau koordinator proyek sekolah (seperti *Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila* atau P5) terkesan hanya ditujukan kepada individu-individu tertentu.
- Perbedaan Metodologi Pengajaran: Sementara guru senior lebih nyaman dengan metode konvensional berbasis kertas, guru junior justru sangat mendukung penggunaan platform pembelajaran interaktif dan digitalisasi administrasi.
- b. Konflik Afektif (Konflik Hubungan): Masalah-masalah substansial yang tidak ditangani dengan memadai biasanya menjadi penyebab konflik afektif di sekolah, yang kemudian merembet ke ranah pribadi. Ketidaksepakatan ini termanifestasikan dalam bentuk:
 - Hambatan Komunikasi Interpersonal: Kesalahpahaman yang dipicu oleh penggunaan bahasa informal di ruang guru atau grup WhatsApp sekolah—bahasa yang melanggar batasan etika sosial-budaya setempat (khususnya budaya *Siri* na Pacce*) atau menyinggung status guru senior.
 - Polarisasi Sosial (Faksionalisme): Munculnya kelompok-kelompok kecil di ruang guru yang terbentuk berdasarkan kedekatan pribadi, status kepegawaian (ASN vs. Non-ASN), atau kesamaan usia. Akibatnya, terbentuk hambatan sosial yang menghambat kolaborasi kerja yang efisien.

2. Penerapan Teknik Manajemen Konflik yang Efektif oleh Kepala Sekolah

Bergantung pada karakteristik masalahnya, kepala sekolah SMA Negeri 5 Takalar menggunakan berbagai taktik untuk menyelesaikan perselisihan yang muncul:

a. Integrasi sebagai Strategi Kolaborasi

Taktik ini digunakan ketika terdapat perbedaan pendapat yang signifikan mengenai kurikulum. Kepala sekolah menginisiasi Diskusi Kelompok Terpumpun (FGD) atau rapat evaluasi khusus. Kepemimpinan sekolah mendorong kolaborasi dan pengembangan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*) antara pendidik senior dan junior (misalnya, guru junior membantu guru senior dalam hal teknologi pembelajaran, sementara guru senior memberikan arahan mengenai manajemen kelas). Karena menghasilkan penyelesaian yang saling menguntungkan, taktik ini dinilai cukup efektif.

b. Strategi Kompromi

Kepala sekolah berupaya mencari jalan tengah dengan meminta kedua belah pihak untuk sedikit menurunkan ego atau tuntutan mereka terkait masalah seperti bentrokan jadwal mengajar atau pembagian ruang. Meskipun terkadang masih menyisakan sedikit rasa ketidakpuasan, taktik ini berguna untuk meredakan ketegangan dengan cepat.

c. Teknik Penghindaran (*Avoiding*) dan Akomodasi (*Obliging*)

Kepala sekolah biasanya memberikan "jeda pendinginan" (penghindaran) untuk perselisihan yang sarat emosi, sangat pribadi, dan tidak terkait dengan tugas kedinasan. Kepala sekolah mendorong rekonsiliasi informal (akomodasi) jika salah satu pihak memutuskan untuk mengalah demi menjaga keharmonisan di ruang guru.

d. Strategi Dominasi/Kompetisi (*Dominating*)

Kepala sekolah harus b. Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja Akademik dan Budaya Kerja Kemampuan kepala sekolah dalam menyelesaikan perselisihan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja institusional sekolah:

e. Saat Konflik Dikelola secara Efektif (+) Hasil positif muncul ketika kepala sekolah melakukan intervensi konflik secara efektif sejak dini dengan menggunakan pendekatan kolaboratif atau berbasis kompromi:

- Pemulihan Iklim Kerja: Suasana kelas menjadi aman, suportif, dan penuh kepercayaan.
- Peningkatan Kerja Sama Tim: Di tingkat sekolah, forum profesional seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) kembali berjalan aktif. Para guru kembali bersinergi saat panitia ujian atau kegiatan sekolah lainnya dilaksanakan dengan baik.
- Peningkatan Produktivitas Layanan: Karena tekanan psikologis akibat perselisihan tidak lagi mengganggu kemampuan siswa untuk fokus di kelas, guru menjadi lebih siap dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa.

3. Saat Konflik Diabaikan atau Ditangani secara Tidak Efektif (-) Sebaliknya, dampak negatif terlihat dalam situasi gesekan antarindividu di mana penanganan tertunda atau hanya diredam di permukaan saja (misalnya, melalui teknik penghindaran tanpa mengatasi akar penyebabnya):

- Kerja sama guru dalam proyek kelompok menjadi kaku dan sekadar formalitas.
- Karena merasa bahwa pihak pimpinan tidak mengakomodasi tujuan atau konflik kepentingan mereka secara memadai, sebagian guru menjadi bersikap acuh tak acuh selama rapat pleno sekolah.

Pembahasan

1. Analisis Karakteristik dan Tipologi Konflik Horizontal Antar Guru

Menurut temuan lapangan dari SMA Negeri 5 Takalar yang membahas dinamika konflik horizontal di antara pendidik (guru), sekolah tidak terlepas dari konflik kepentingan. Premis sosiologi organisasi Hoy dan Miskel (2013), yang menyatakan bahwa sekolah adalah sistem sosial yang kaya akan interaksi di mana konflik pasti ada karena konvergensi beragam kepribadian, nilai, dan latar belakang profesional, sesuai dengan realitas empiris ini. Di SMA Negeri 5 Takalar, konflik bukanlah indikasi tata kelola yang buruk tetapi lebih merupakan bagian tipikal dari dialektika pertumbuhan di

dalam birokrasi pendidikan yang berkembang (Bush, 2020).

Diferensiasi konflik yang diamati di lapangan secara konseptual dibagi menjadi dua kelompok utama: konflik afektif (konflik relasional) dan konflik substantif (konflik tugas), menurut Jehn (1995) dan Robbins dan Judge (2018). Di SMA Negeri 5 Takalar, kekhawatiran yang dirasakan tentang tugas resmi dan operasi kurikulum merupakan tanda ketidaksepakatan yang signifikan. Awal tahun ajaran baru, alokasi jam mengajar, dan pemilihan koordinator *Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila* (P5)—juga disebut Proyek Penguatan Profil Siswa Pancasila—merupakan sumber utama konflik, menurut penelitian.

Menarik untuk diamati bahwa konflik-konflik besar ini seringkali berakar pada kesenjangan digital dan perbedaan gaya kerja antara pendidik senior dan junior. Karena terbiasa dengan metode pengajaran yang sudah mapan, guru senior dengan masa kerja yang panjang mungkin resisten terhadap perubahan administratif yang cepat. Namun, guru junior, yang sebagian besar berasal dari kelompok Milenial dan Generasi Z, membutuhkan jadwal kerja yang fleksibel. Menurut temuan lapangan dari SMA Negeri 5 Takalar yang membahas dinamika konflik horizontal di antara pendidik (guru), sekolah tidak terlepas dari konflik kepentingan. Premis sosiologi organisasi Hoy dan Miskel (2013), yang menyatakan bahwa sekolah adalah sistem sosial yang kaya akan interaksi di mana konflik pasti ada karena konvergensi beragam kepribadian, nilai, dan latar belakang profesional, sesuai dengan realitas empiris ini. Di SMA Negeri 5 Takalar, konflik bukanlah indikasi tata kelola yang buruk tetapi lebih merupakan bagian tipikal dari dialektika pertumbuhan di dalam birokrasi pendidikan yang berkembang (Bush, 2020).

Diferensiasi konflik yang diamati di lapangan secara konseptual dibagi menjadi dua kelompok utama: konflik afektif (konflik relasional) dan konflik substantif (konflik tugas), menurut Jehn (1995) dan Robbins dan Judge (2018). Di SMA Negeri 5 Takalar, kekhawatiran yang dirasakan tentang tugas resmi dan operasi kurikulum merupakan tanda ketidaksepakatan yang signifikan. Awal tahun ajaran baru, alokasi jam mengajar, dan pemilihan koordinator *Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila* (P5)—juga disebut Proyek Penguatan Profil Siswa Pancasila—merupakan sumber utama konflik, menurut penelitian.

Menarik untuk diamati bahwa konflik-konflik besar ini seringkali berakar pada kesenjangan digital dan perbedaan gaya kerja antara pendidik senior dan junior. Karena terbiasa dengan metode pengajaran yang sudah mapan, guru senior dengan masa kerja yang panjang mungkin resisten terhadap perubahan administratif yang cepat. Namun, guru junior, yang sebagian besar berasal dari kelompok Milenial dan Generasi Z, membutuhkan jadwal kerja yang fleksibel.

2. Evaluasi Kontingensi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Keberhasilan penyelesaian konflik horizontal di SMA Negeri 5 Takalar sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi masalah dan menerapkan kepemimpinan yang berwawasan ke depan. Efektivitas tindakan kepala sekolah tersebut dievaluasi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kontingensi dari Yukl (2013). Perspektif ini menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin tidak ditentukan oleh gaya manajemen tunggal yang kaku, melainkan oleh kemampuan mereka untuk menyesuaikan strategi penyelesaian konflik secara tepat dengan karakteristik dan situasi spesifik dari masalah yang dihadapi.

Penelitian kualitatif menunjukkan bahwa pendekatan yang diterapkan di SMA Negeri 5 Takalar terutama mencakup dua strategi utama dari *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (Thomas, 1992): integrasi (atau kolaborasi) dan kompromi. Kepala sekolah secara terampil menggunakan teknik kolaboratif untuk menyelesaikan konflik besar yang muncul akibat perbedaan tingkat kemahiran dalam penggunaan teknologi pembelajaran. Melalui inisiasi program tutor sebaya, kepala sekolah berhasil mengubah potensi sumber konflik menjadi peluang untuk berkolaborasi. Guru-guru junior ditugaskan untuk membantu guru-guru senior dalam memanfaatkan sumber daya digital sekolah, sementara guru-guru senior memberikan bimbingan berbasis pengalaman mengenai strategi pengelolaan kelas dan pengembangan materi pembelajaran. ...evaluasi. Langkah strategis ini menciptakan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*) yang memenuhi kebutuhan

kedua belah pihak tanpa melukai ego profesional siapa pun. Hal ini memperkuat pendapat Rahim (2011) bahwa karena pendekatan integrasi mampu menangani dan menyelesaikan masalah-masalah paling mendasar dalam organisasi, pendekatan ini merupakan solusi jangka panjang terbaik.

Akan tetapi, kepala sekolah menerapkan strategi kompromi untuk menyelesaikan konflik yang menghambat tenggat waktu operasional, seperti konflik terkait penjadwalan atau alokasi ruang laboratorium. Kepala sekolah bertindak sebagai penengah dan menyarankan kedua belah pihak untuk menurunkan ekspektasi mereka demi mencapai solusi dengan cepat. Strategi kompromi ini terbukti berhasil menjaga kelancaran rutinitas harian sekolah dan mencegah kelumpuhan operasional, meskipun terdapat kemungkinan munculnya kekecewaan terpendam yang berkepanjangan karena kedua belah pihak harus mengorbankan sebagian kepentingan mereka (Owens, 2004).

Survei tersebut juga mencatat penggunaan strategi "mendominasi" atau kompetitif oleh kepala sekolah. Strategi ini dipilih sebagai langkah terakhir (**ultimum remedium**) dengan memanfaatkan wewenang formal jabatan tersebut. Kepala sekolah menerapkan tindakan perbaikan—yakni teguran lisan secara pribadi di ruang pimpinan—ketika masalah afektif (bersifat pribadi) di kalangan guru mulai memicu tindakan indisipliner, seperti penolakan sengaja untuk menghadiri rapat resmi atau pengabaian kewajiban mengajar di kelas. Sikap tegas ini secara logis dibenarkan oleh Lunenburg dan Ornstein (2021) sebagai upaya melindungi tujuan utama organisasi, yaitu memastikan bahwa ego pribadi guru tidak menghambat kebebasan siswa untuk belajar. Namun, sebaliknya, Memperpanjang "fase pendinginan" (**cooling-down phase**) dianggap kurang efektif karena menyebabkan jarak sosial antar-guru di tempat kerja semakin lebar dan membiarkan konflik yang bersifat emosional (**affective conflict**) menjadi semakin parah.

3. Dampak Manajemen Konflik terhadap Kinerja Organisasi di Sekolah

Topik ini diakhiri dengan uraian mengenai hubungan sebab-akibat yang signifikan antara metrik kinerja institusional sekolah dan kualitas manajemen konflik. Alih-alih dibatasi oleh metrik kuantitatif seperti nilai ujian siswa atau tingkat penyerapan anggaran, kinerja sekolah dalam konteks administrasi pendidikan sebaiknya dipandang secara holistik sebagai efektivitas sistemik organisasi dalam menyediakan layanan pendidikan berkualitas tinggi (Hoy & Miskel, 2013).

Dua kesimpulan yang sangat bertolak belakang terlihat jelas dalam temuan penelitian kualitatif di SMA Negeri 5 Takalar. Ketika kepala sekolah menerapkan manajemen konflik secara efektif, terciptalah iklim organisasi sekolah yang kondusif. Stres kerja berkurang dan hambatan akibat perpecahan sosial dapat dihilangkan dengan memulihkan rasa aman secara psikologis di ruang guru. Dampak lanjutan yang paling nyata adalah bangkitnya kembali forum kolektif profesional, seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat sekolah. Para guru menunjukkan kekompakan tim yang tinggi, terlibat secara antusias dalam kolaborasi lintas mata pelajaran, serta bekerja sama untuk memastikan keberhasilan prosedur akreditasi dan berbagai kegiatan penting sekolah. Setelah terbebas dari beban konflik, para guru dapat sepenuhnya berfokus pada inovasi pembelajaran di kelas, yang secara langsung akan meningkatkan kesejahteraan siswa serta mendongkrak capaian akademik dan kualitas sekolah (Owens, 2004).

Akan tetapi, sisi lainnya Pendekatan pimpinan yang keliru—yakni memilih untuk menghindar—menyebabkan kinerja kelembagaan SMA Negeri 5 Takalar segera merosot. Sikap sinis para guru terhadap organisasi dipicu oleh konflik yang tak kunjung usai. Guru-guru yang terlibat dalam konflik memilih untuk bersikap pasif demi mencegah konflik lebih lanjut, sehingga rapat koordinasi sekolah berubah menjadi kegiatan yang kaku dan sekadar formalitas tanpa banyak partisipasi aktif.

Koordinasi birokrasi internal sekolah sangat terganggu akibat mudahnya semangat kerja sama ini; dampaknya adalah keterlambatan pengurusan dokumen administratif terkait mutu serta berkurangnya kemampuan sekolah dalam merespons tuntutan pemangku kepentingan eksternal. Temuan ini mendukung teori Luthans (2011) yang menyatakan bahwa konflik horizontal yang tidak dikelola dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang toksik, yang pada gilirannya menjadi hambatan besar bagi efektivitas operasional sekolah maupun perwujudan visi dan misinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, sejumlah temuan penting mengenai efektivitas manajemen konflik guru dan dampaknya terhadap prestasi akademik di SMA Negeri 5 Takalar dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. **Dinamika dan Pemicu Konflik:** Konflik afektif (yang juga dikenal sebagai konflik relasional) dan konflik substantif (yang juga dikenal sebagai konflik tugas) merupakan dua bentuk konflik horizontal di kalangan guru SMA Negeri 5 Takalar. Sumber utama ketidaksepakatan substantif adalah ketimpangan pembagian tanggung jawab tambahan dan jadwal mengajar, serta kesenjangan digital antara guru senior dan guru muda. Konflik ini pada akhirnya berkembang menjadi konflik afektif (bersifat pribadi) yang memicu polarisasi sosial (faksionalisme) di ruang guru, akibat kegagalan komunikasi antarpribadi yang mencederai harga diri profesional dan melanggar batas-batas etika sosial-budaya setempat (*Siri' na Pacce*).
2. **Efektivitas Teknik Manajemen Konflik:** Kepala sekolah SMA Negeri 5 Takalar menerapkan metode kontingensi dalam menyelesaikan perselisihan. Strategi kolaborasi (*integrating*) terbukti paling efektif untuk mengatasi konflik besar (seperti ketimpangan kemampuan teknologi) dengan menciptakan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*) melalui program pendampingan sejawat (*peer-mentoring*). Teknik kompromi berguna untuk pengambilan keputusan cepat terkait operasional sekolah, sedangkan pendekatan dominasi/kompetisi menggunakan wewenang formal sebagai langkah terakhir guna mencegah perselisihan yang sarat emosi di antara guru agar tidak berujung pada tindakan indisipliner.
3. **Dampak terhadap Kinerja Sekolah:** Terdapat korelasi yang kuat antara hasil kinerja kualitatif organisasi sekolah dan penyelesaian konflik yang efektif. Melalui manajemen konflik yang efektif, lingkungan organisasi yang sehat dapat dipulihkan, forum kolektif profesional (seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran/MGMP) dapat direvitalisasi, dan produktivitas guru dapat ditingkatkan. Sebaliknya, membiarkan konflik afektif terus berlanjut—biasanya akibat strategi penghindaran yang tidak tepat—akan menyebabkan kerja sama tim menjadi kaku, rapat koordinasi menjadi tidak efektif, munculnya sinisme organisasi, serta penurunan kualitas layanan administrasi sekolah.

Saran

Berdasarkan temuan yang telah diuraikan di atas, peneliti merumuskan sejumlah rekomendasi taktis bagi para pemangku kepentingan:

1. Kepala sekolah SMA Negeri 5 Takalar sebaiknya lebih proaktif dalam mendeteksi perbedaan pendapat di kalangan guru sebelum hal tersebut berkembang menjadi konflik pribadi. Terkait konflik antarpribadi, kepala sekolah perlu mengurangi penggunaan strategi penghindaran dan memperbanyak kesempatan untuk dialog informal yang dapat membangun ikatan emosional antara kelompok guru senior dan junior.
2. Baik dalam interaksi kelompok secara tatap muka maupun virtual, para guru di SMA Negeri 5 Takalar diharapkan dapat mengembangkan kecerdasan emosional dan kematangan profesional mereka. Guru junior sebaiknya mengedepankan norma kesantunan sosiokultural (*tappu' siri'*) saat menyampaikan gagasan inovatif, sementara guru senior didorong untuk lebih terbuka terhadap perubahan teknologi demi meningkatkan kualitas pembelajaran.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya: Mengingat penelitian ini menggunakan metodologi studi kasus kualitatif, disarankan agar peneliti di masa mendatang menerapkan strategi metode campuran (*mixed-methods*) untuk memperluas cakupan penelitian hingga mencakup beberapa sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiatma, T., Iriani, N., Putera, W., Anto, R.P., Prihastuty, D.R., Pratikna, R.N., Rajamemang, R., Darmawati, D., Qalsum, A.T.U., Asi, L.L. and Soemadijo, P.S., 2025. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: STRATEGI, PENGEMBANGAN, DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI. Penerbit Tahta Media.
- Afriani, R. and Marwa, M., 2025. Efektivitas Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sd Negeri 10 Tualang Kabupaten Siak Provinsi Riau. *INSPIRE: Innovation and Sustainability in Pedagogical Research and Education*, 1(1), pp.65-74.
- Afandi, M. (2021). Manajemen Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 45-56.
- Budiyanto, A. (2020). Strategi Kepala Sekolah dalam Resolusi Konflik Interpersonal Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(2), 112-125.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Eernaliza, E., dkk. (2024). Conflict Management and Organizational Behavior: Principal Strategies in Enhancing Teacher Performance. *Journal of Institutional Education*, 6(2), 112-125.
- Handayani, S., & Wijaya, M. (2023). Gaya Manajemen Konflik Thomas-Kilmann dan Efektivitasnya di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 78-89.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1996). *Organizational Behavior and Management*. Chicago: Irwin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2021). *Educational administration: Concepts and practices* (7th ed.). Rowman & Littlefield.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurdin, N. (2019). Komunikasi Organisasi sebagai Kunci Resolusi Konflik di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(3), 201-215.
- Nuramini, A. and Masyithoh, S., 2024. Manajemen Konflik Dalam Efektivitas Kurikulum Merdeka di Sekolah Pesisir. *TADTRIBUNA: Journal of Islamic Education Management*, 5(1), pp.35-45.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (8th ed.). Pearson.
- Qoyyimah, U. (2024). *The Dual Nature of Conflict: Strategic Preparation for Institutional Growth*. Jakarta: Educational Leadership Press.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- Rahman, A. (2024). Dinamika Konflik Siswa: Akar Masalah dan Strategi Penanganan Berbasis Konseling. *Jurnal Bimbingan dan Konseling Sekolah*, 9(2), 134-146.
- Rahman, A. (2024). Dinamika Konflik Siswa: Akar Masalah dan Strategi Penanganan Berbasis Konseling. *Jurnal Bimbingan dan Konseling Sekolah*, 9(2), 134-146.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson.
- Romadoni, S., Sari, P., Sari, S.U.W. and Satriyadi, S., 2025. Analisis Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al-Maidah*, 1(01).
- Setiono, B., Pabita, P.K., Santoso, N.P.A., Komariyah, L. and Dwiyo, Y., 2025. Manajemen Konflik Antar Pendidik Dalam Meningkatkan Kinerja Tim Sekolah. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(04), pp.214-224.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhardiman, A. (2025). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Implikasinya terhadap Kualitas Pendidikan. *Jurnal Inovasi Citra Nusantara*, 4(1), 45-58.
- Sutisna, O. (2020). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Sutisna, O. (2020). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Susanto, D.F. and Dwianansya, W., 2024. Strategi manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 28 Surabaya. *Intelektualita: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 13(1).
- Tambunan, H., & Degeng, I. N. S. (2023). *Utilization of Conflict Resolution Strategies to Maintain Educational Stakeholder Trust*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Trisnawati, S.N.I., Agusniati, A., Iriani, N., Putera, W., Sanjaya, R., Al Hafidz, M., Darmawati, D., Elpisah, E., Hidayati, A., Pratikna, R.N. and Singke, A.M., 2026. *KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN*. Penerbit Tahta Media.
- Wahyudi, W. (2021). *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman bagi Pemimpin Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wahyudi, W. (2025). Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Internal untuk Mencapai Kinerja Sekolah yang Optimal. *Jurnal Pediaqu*, 3(3), 210-224.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yusuf, M., & Munthe, D. (2026). Pengaruh Manajemen Konflik dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Research Journal of Education*, 7(2), 134-148.