

## STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA KONFLIK INTERNAL DI SMP NU BULULAWANG KABUPATEN MALANG

Anang Ismail

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail: [anangismail2204@gmail.com](mailto:anangismail2204@gmail.com)

**Abstrak.** Dalam sebuah organisasi konflik merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindarkan, bahkan konflik akan selalu ada dan hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu, kelompok maupun organisasi. Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Begitu juga di SMP NU Bululawang, kepala sekolah dituntut untuk mampu mengelola konflik dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik yang terjadi di SMP NU Bululawang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dengan menggunakan desain fenomenologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam mengelola konflik dilakukan melalui tiga strategi yaitu strategi kolaborasi, akomodasi, kompromi. Dengan ketiga cara penanganan konflik yang ada di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang tersebut memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah.

**Kata Kunci:** *Strategi, Kepala Sekolah, Konflik*

**Abstack.** *Conflict in an organization is something that cannot be avoided because it will always exist in every cooperative relationship between individuals, groups and organizations. Conflict is actually something natural which is within a certain time limit can be positive for school development, but it must be managed properly and carefully. If it crosses the line, the conflict can have fatal consequences. The principal as the highest leader in the school must be able to manage the conflict, so that it can provide positive benefits and avoid negative consequences. Likewise at SMP NU Bululawang, the principal is required to be able to manage the conflict well. This study aims to determine the principal's strategy for managing the conflicts that occur at SMP NU Bululawang. The method used in this study is Field Research by using a phenomenological design. The results showed that the principal in managing conflict was carried out through three strategies, namely the strategy of collaboration, accommodation, and compromise. With the three ways of handling conflict in SMP NU Bululawang Malang Regency, it has the ability to reduce or avoid the possibility of a social explosion in the school environment.*

**Keywords:** *Strategy, The Principal, Conflict*

### A. PENDAHULUAN

Konflik merupakan suatu kondisi tidak menyenangkan yang terjadi dan sering ditemui dalam kehidupan sehari-hari. Baik itu yang dialami oleh diri sendiri maupun orang lain. Konflik bisa saja ditemui tanpa disengaja, baik disadari ataupun tidak. Ia bisa saja tiba-tiba muncul dan hadir ditengah-tengah kesibukan seseorang dalam berumah tangga, bekerja, bermasyarakat, beragama, berbangsa dan bernegara. Dimanapun seseorang berada, konflik bisa saja terjadi. Jika tidak terjadi karena diri sendiri, konflik itu terjadi karena disebabkan oleh perilaku orang lain (Puspita, 2018).

Dalam organisasi konflik merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindarkan, bahkan konflik akan selalu ada dan hadir dalam setiap hubungan kerjasama antar individu,

kelompok maupun organisasi. Harjana dalam Wahyudi mengatakan bahwa konflik akan selalu melibatkan orang atau kelompok tertentu yang terjadi karena adanya hal-hal yang melatarbelakangi, sebab-sebab dan pemicunya (Wahyudi, 2008). Dalam setiap organisasi yang melibatkan banyak orang, disamping ada proses kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi, tidak jarang juga terjadi perbedaan pandangan, ketidakcocokan, dan pertentangan yang bisa mengarah pada konflik. Di dalam organisasi manapun seringkali terdapat konflik, baik yang masih tersembunyi maupun yang sudah muncul terang-terangan. Dengan demikian, konflik merupakan kewajaran dalam sebuah organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Meskipun konflik merupakan sebuah kewajaran, namun tetap saja diperlukan strategi untuk mengelola konflik dengan baik dan terencana sehingga konflik tidak menjadi gerbang kehancuran bagi sebuah lembaga pendidikan (Muliati, 2016:39).

Dalam sebuah lembaga pendidikan Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Implementasi pengelolaan konflik dalam pendidikan dapat dilakukan dengan mengetahui secara mendalam bentuk konflik yang sedang terjadi. Melalui pengenalan bentuk konflik tersebut, solusi terbaik dalam menghadapinya dapat diketahui dengan mudah dan tepat. Ketepatan dalam mengelola konflik dapat memicu produktivitas lembaga pada aspek yang positif, sebaliknya menghindari konflik sebagai suatu peristiwa yang dianggap selalu negatif merupakan tindakan yang kurang tepat karena justru tindakan tersebut dapat menurunkan produktivitas individu, kelompok, atau bisa jadi menurunkan produktivitas organisasi dalam sebuah lembaga pendidikan.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) NU Bululawang Kabupaten Malang merupakan suatu lembaga Pendidikan swasta islam Yayasan Al-Ma'arif Nahdathul Ulama, terletak di jalan raya Bululawang No. 22 Kabupaten Malang, Jawa timur. Saat ini dikepalai oleh Bapak Mahmudi Ali yang telah memimpin lima belas tahun. Dalam Perbincangan penulis dengan kepala sekolah bahwasanya di SMP NU Bululawang sering terjadi konflik internal. Dengan demikian upaya kepala sekolah dalam mengatasi konflik tersebut sangat urgen dibahas karena konflik bisa berpengaruh besar terhadap penyelenggaraan kegiatan pendidikan disekolah, maka dari itu pula perlu adanya penanganan yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola dan mengatasi konflik yang terjadi. Penelitian ini mengkaji strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang.

## **B. METODE PENELITIAN**

Di tinjau dari pendekatan penelitian ini termasuk penelitian kualitatif. Menurut Arif Furchan, pendekatan penelitian kualitatif yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data secara deskriptif yang dapat berupa tulisan, ucapan dan perilaku yang dapat diamati peneliti kepada subjek yang diteliti. Dengan pendekatan penelitian kualitatif ini, peneliti akan membuat suatu gambaran tentang objek yang diteliti secara rinci dan sistematis sesuai dengan fakta dan data yang didapatkan di lokasi penelitian (Furchan, 1992).

Sedangkan Ditinjau dari jenis penelitiannya, maka penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*Field Research*) dengan menggunakan desain fenomenologi. Penelitian fenomenologi merupakan prosedur yang menghasilkan data kualitatif. Pada dasarnya penelitian fenomenologi adalah upaya untuk memperhatikan makna-makna tindakan dari kejadian yang menimpa orang yang ingin kita pahami. Jenis data dalam penelitian ini

adalah data kualitatif berupa kata-kata, hasil wawancara, observasi, hasil analisis dan dokumentasi yang mendukung penelitian ini (Sutama: 2012).

Adapun partisipan utama yang menjadi kunci informasi di dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Untuk memperoleh data yang lengkap, tepat, dan valid, maka di dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teknik, yaitu: (1) Wawancara/interview, (2) Observasi, (3) Dokumentasi. Teknik Pengumpulan Data, Wawancara mendalam, Observasi, dan Dokumentasi. Wawancara mendalam atau Interview yang sering juga disebut dengan wawancara atau kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (interviewer) untuk memperoleh informasi dari terwawancara (interviewee) (Arikunto, 1998). Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisis data. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan, 1) peneliti mengumpulkan seluruh data hasil pengamatan dan wawancara berupa catatan lapangan, catatan wawancara, catatan diskusi, dan dokumentasi; 2) peneliti melakukan analisis pertama untuk memilah data kedalam kategori; 3) peneliti melakukan analisis kedua di dalam masing-masing kategori; 4) melakukan proses sintesis, yaitu mengolah keseluruhan data untuk merumuskan hasil akhirnya; 5) peneliti membuat simpulan akhir.

Kemudian adapun fokus penelitian ini adalah "Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik Internal di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang". Berdasarkan fokus penelitian tersebut, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut; Bagaimana strategi Kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang? Tujuan penelitian ini yaitu untuk menjawab rumusan masalah diatas adalah untuk mengetahui strategi Kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Konflik dan Sumber Konflik di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang

Menurut Robert Lawang Konflik merupakan perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena harus membagi sumber daya yang langka, atau aktivitas kerja dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, penelitian, atau pandangan yang berbeda. Para anggota organisasi atau sub-unit yang sedang berselisih akan berusaha agar kepentingan atau pandangan mereka mengungguli yang lainnya. Pengertian tersebut mengandung pemahaman bahwa konflik merupakan sebuah situasi dimana dua orang atau lebih menginginkan tujuan-tujuan yang menurut persepsi mereka dapat dicapai oleh salah seorang diantara mereka, tetapi hal itu tidak mungkin dicapai oleh kedua belah pihak (Lawang, 1994).

Selain itu Menurut Leopod Von Wiese Yang dikutip Oleh J Dwi Narwoko dan Bagong Suyanto menyatakan bahwa konflik adalah suatu proses sosial dimana orang perorangan atau kelompok manusia berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi tujuannya dengan jalan menentang pihak lain disertai dengan ancaman dan kekerasan (Narwoko dan Suryanto, 2005). Dari pengertian konflik tersebut, dapat dikatakan bahwa konflik merupakan proses sosial yang di lakukan oleh sekelompok manusia yang berusaha untuk memenuhi apa yang menjadi keinginannya yang di sertai dengan kekerasan.

Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit-bibit konflik, sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber dan tipe bibit-bibit konflik sejak dini, menganalisis akibat yang akan ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya untuk menentukan langkah preventif

secara tepat. Apabila tahap pertama tidak dapat diatasi dan bibit-bibit konflik meningkat, maka anggota organisasi akan semakin jeli terhadap kehadiran bibit tersebut, dan sering menimbulkan dampak emosional. (Murni, 2018)

Oleh karena itu, Menurut Mulyasa, (2005: 239), Konflik dapat diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan mudarat jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.

Layaknya suatu organisasi, didalam dunia pendidikan juga tidak lepas dari konflik. Konflik pendidikan dapat terjadi disebabkan terjadinya pertentangan maupun kesenjangan dari pihak-pihak yang terlibat dalam dunia pendidikan baik itu guru, kepala sekolah dan lainnya. Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat agar konflik dapat ditanggulangi. Konflik dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang dihadapkan dengan motif, keyakinan, nilai dan tujuan yang saling bertentangan. Konflik bisa dialami oleh siapapun dan di manapun, termasuk oleh komunitas di sekolah. Siswa, guru, atau pun kepala sekolah dalam waktu-waktu tertentu sangat mungkin dihadapkan dengan konflik (Winarnita, 2020).

Konflik yang dialami individu di sekolah dapat hadir dalam berbagai bentuk, bisa dalam bentuk individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Misalnya, seorang guru berhadapan kepala sekolah, seorang guru berhadapan dengan seorang guru, seorang guru berhadapan dengan sekelompok guru, sekelompok guru tertentu berhadapan dengan sekelompok guru lainnya., dan sejenisnya. Konflik yang terjadi diantara mereka bisa bersifat tertutup, terbuka atau bahkan menjadi konfrontasi.

Sebagaimana konflik yang terjadi diatas, tidak jarang ditemukan konflik antara kepala sekolah dengan gurunya, termasuk yang terjadi di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang. konflik yang terjadi di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang bersumber dari komunikasi dan kesalahpahaman mengelola informasi. konflik yang bersumber dari komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf disebabkan salah pengertian yang berkenaan oleh kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang diberikan belum dipahami dengan baik oleh guru dan staf di SMP NU Bululawang. Munculnya Konflik dalam organisasi sekolah dilatarbelakangi oleh kepentingan orang perorang, terkait perbedaan pendapat, kesenjangan individu, dan kelompok.

Dalam berorganisasi terutama dalam lembaga pendidikan, komunikasi menjadi bagian terpenting. Tanpa adanya komunikasi, maka tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Komunikasi merupakan segala bentuk aktivitas manusia dalam menyebarkan informasi atau menerima informasi melalui berbagai media secara menyeluruh dalam kelompok tertentu atau organisasi. Dalam proses komunikasi, kemampuan komunikator, perencanaan pesan, pemilihan mediatan penerima pesan merupakan satu kesatuan yang penting dan saling berkaitan. Jika satu bagian mengalami gangguan maka,aktifitas komunikasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya (Hendyat, 2010).

Terjadinya kendala dalam peristiwa komunikasi akan memicu berbagai potensi konflik bagi para pelaku komunikasi baik yang sifatnya personal maupun secara organisasi. Konflik ini dapat

menyebabkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan semakin renggang, yang akan berdampak pada penurunan motivasi kerja dan produktifitas kerja karyawan (Torang, 2012).

## 2. Strategi Kepala Sekolah dalam Menangani Konflik di SMP NU Bululawang

Penanganan konflik yang ada di SMP NU Bululawang Malang diantaranya yang *pertama* yaitu Memakai strategi kolaborasi. Hal ini sesuai yang dituturkan oleh kepala sekolah SMP NU Bululawang yang mengatakan bahwa Penyelesaian secara bersama, mencari solusi, bukan keuntungan tetapi hasil yang terbaik ini yang sering kita terapkan. Lanjutnya bahwa penanganan konflik dengan strategi kolaborasi diterapkan disekolah kami, dan hasilnya sangat efektif dan efisien karna semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi yang terbaik untuk lembaga. Beliau melanjutkan bahwa kecerdasan emosional sebagai salah satu hal yang dapat menumbuhkan semangat toleransi, saling toleransi, koordinasi manfaat dan kerjasama dalam organisasi dan kelompok kerja.

Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa dalam penerapan penanganan konflik dengan strategi kolaborasi sangat efektif dan efisien, karena semua masalah diselesaikan bersama untuk mencari solusi bukan keuntungan tetapi hasil yang terbaik ini yang sering diterapkan.

Strategi Penanganan konflik lainnya yang biasa diterapkan di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang yaitu memakai Strategi Akomodasi, dalam Penanganan konflik memakai strategi akomodasi dan mengakomodir, supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah lebih aktif, dalam penanganan konflik dengan strategi akomodasi perlu diterapkan demi kemaslahatan bersama, yang penting pihak manajemen bisa memilah memilih mana jenis konflik yang harus di akomodasi demi kemajuan lembaga sekolah.

Hasil penelitian ini juga senada dengan Penelitian yang di lakukan oleh Ahmad Fathoni, Ahmad Muhibbin, dan Wariso (Fathoni, 2013) Hasil penelitian menunjukkan, Penanganan konflik memakai Strategi Akomodasi melalui pembinaan terhadap pihak-pihak yang terkait dengan konflik, adanya komunikasi untuk menyelesaikan masalah dan peran aktif bersama, misalnya dengan cara persuasi, tawar menawar, dan koreksi diri. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik memakai Strategi akomodasi dan mengakomodir, supaya bawahan lebih proaktif, sehingga suasana sekolah lebih aktif.

Strategi Penanganan konflik yang terakhir yang biasa diterapkan di yang ada di SMP NU Bululawang Malang adalah memakai Strategi Kompromi. Penanganan konflik disekolah kami dengan memakai strategi kompromi, karena strategi ini paling efektif dan efisien tutur kepala sekolah SMP NU Bululawang ketika diwawancarai.

Pihak sekolah dalam menyelesaikan konflik memakai jalan tengah atau strategi kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak, gaya ini dapat berarti membagi perbedaan diantara dua posisi dan memberikan konsensi untuk mencari titik tengah, sehingga kalau sudah ada kesepakatan bersama kita putuskan dan semua pihak menerima dengan lapang dada, demi tercapainya visi misi sekolah.

Hasil penelitian ini juga senada dengan Penelitian yang di lakukan oleh Seyedeh Niloufar Shamoradi, (Shamoradi, 2014). Hasil penelitian menunjukkan, untuk meningkatkan penerapan manajemen konflik harus dengan kecerdasan emosional dan penerapan gaya manajemen terbaik. Makna yang dapat diperoleh adalah penanganan konflik strategi kompromi ini memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.

#### D. KESIMPULAN

Sumber konflik yang terjadi di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang adalah dari komunikasi dan kesalahpahaman mengelola informasi. Konflik yang bersumber dari komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf disebabkan salah pengertian yang berkenaan oleh kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang diberikan belum dipahami dengan baik oleh guru dan staf di SMP NU Bululawang. Munculnya Konflik dalam organisasi sekolah dilatarbelakangi oleh kepentingan orang perorang, terkait perbedaan pendapat, kesenjangan individu, dan kelompok.

Kemudian konflik yang terjadi di SMP NU Bululawang tersebut dikelola melalui tiga strategi yaitu: 1) Memakai strategi kolaborasi, 2) Memakai strategi akomodasi, dan 3) Memakai strategi kompromi, Dengan ketiga cara penanganan konflik yang ada di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang tersebut memiliki daya kemampuan untuk mengurangi atau menghindari kemungkinan terjadinya ledakan sosial dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.

#### REFERENSI

- A. Fathoni, A. Muhibbin, and W. Wariso, "Pengelolaan Konflik Kinerja Guru (Studi Situs SMP Negeri 7 Klaten)," *J. Pendidik. Ilmu Sos.*, vol. 23, no. 1, pp. 59–70, 2013. DOI: [10.2317/jpis.v23i1.841](https://doi.org/10.2317/jpis.v23i1.841)
- A. Winarnita, "UPAYA KETUA YAYASAN MENGELOLA KONFLIK Di SMP POM I PULAI YAYASAN MUTIARA GAMBUT INDUSTRI," *J. Bahana Manaj. Pendidik.*, vol. 2, no. 1, pp. 73–78, 2020. DOI : <https://doi.org/10.24036/bmp.v2i1.3736>
- Arikunto, Suharsimi. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Furchan, Arif. (1992). *Pengantar Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- J. Dwi Narkowo dan Bagong Suyanto. (2005). *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Muliati, Indah. (2016). "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Menurut Perspektif Islam," *TINGKAP*, vol. 12, no. 1, pp. 39–52.  
<http://ejournal.unp.ac.id/index.php/tingkap/article/view/7448>
- Mulyasa, (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Murni. (2016). "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan". *Jurnal Intelektualita*. Vol 4, No. 1, pp. 140-170. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/3948>
- Robert Lawang, Robert. (1994). *Materi Pokok Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- S. N. Shamoradi, P. Jahangiri, T. Chahardoli, K. Tirafkan, and B. Mohajeran, "Studying the effect of emotional intelligence on conflict management styles," *Kuwait Chapter Arab. J. Bus. Manag. Rev.*, vol. 33, no. 2579, pp. 1–11, 2014. DOI: [10.17485/ijst/2015/v8iS6/71215](https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS6/71215)
- Sutama. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, Ptk,R&D*. kartasura: Fairuz Media.
- Torang. (2012). *Perubahan Sosial dan Budaya Organisasi*. Makassar: Kretakupa Print.

- W. Puspita. (2018). *Manajemen Konflik: Suatu Pendekatan Psikologi, Komunikasi, dan Pendidikan*. Deepublish.
- Wahyudi. (2008). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Alfabeta.