



## Peran Kepala Sekolah dalam Konflik dan Dampaknya terhadap Kinerja Guru SMK

Witri Lestari<sup>1</sup>, Idha Isnaningrum<sup>2</sup>, Henny Suharyati<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Indraprasta PGRI, Indonesia

<sup>3</sup>Universitas Pakuan, Indonesia

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

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2025-07-07 Revised: 2025-08-18 Published: 2025-09-05	<p>This study aims to analyze the role of principals in managing conflicts between teachers and their impact on teacher performance in Private Vocational High Schools (SMK). The dynamics of conflict in the school environment, if not managed properly, can disrupt a conducive work atmosphere, reduce motivation, and have a negative impact on teacher performance and the quality of learning. Although principals play a central role as managers and mediators, a comprehensive understanding of their roles in the context of Private Vocational High Schools is still limited in the existing literature. Using the Systematic Literature Review (SLR) method, the researchers synthesized findings from various studies. The results showed that conflicts in Private Vocational High Schools often centered on practical teaching methods, resource allocation, and communication. Principals generally act as mediators or facilitators with strategies such as direct communication and negotiation. Effective interventions improve teacher collaboration, motivation, and teaching quality, while poor handling can reduce morale. There was also a lack of specific studies in the context of Private Vocational High Schools, especially in locations such as Depok. In conclusion, the active role of Private Vocational High School principals in conflict management is fundamental to creating a harmonious environment and improving the performance of vocational teachers. This emphasizes the need for investment in principals' professional development that focuses on mediation skills. This study contributes by filling the gap in the literature and provides a strong basis for further empirical research for the advancement of vocational education.</p>
<b>Keywords:</b> <i>Principal;</i> <i>Teacher Conflict;</i> <i>Teacher Performance;</i> <i>Private Vocational Schools.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2025-07-07 Direvisi: 2025-08-18 Dipublikasi: 2025-09-05	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam mengelola konflik antar guru dan dampaknya terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta. Dinamika konflik di lingkungan sekolah, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengganggu suasana kerja yang kondusif, menurunkan motivasi, dan berimbas negatif pada kinerja guru serta kualitas pembelajaran. Meskipun kepala sekolah memegang peran sentral sebagai manajer dan mediator, pemahaman komprehensif tentang peran mereka dalam konteks SMK Swasta masih terbatas dalam literatur yang ada. Menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR), peneliti mensintesis temuan dari berbagai studi. Hasil menunjukkan bahwa konflik di SMK Swasta sering berpusat pada metode pengajaran praktik, alokasi sumber daya, dan komunikasi. Kepala sekolah umumnya berperan sebagai mediator atau fasilitator dengan strategi seperti komunikasi langsung dan negosiasi. Intervensi yang efektif meningkatkan kolaborasi, motivasi, dan kualitas pengajaran guru, sementara penanganan yang buruk dapat menurunkan semangat. Ditemukan pula minimnya studi spesifik di konteks SMK Swasta, terutama di lokasi seperti Depok. Kesimpulannya, peran aktif kepala sekolah SMK Swasta dalam manajemen konflik sangat fundamental untuk menciptakan lingkungan harmonis dan meningkatkan kinerja guru vokasi. Ini menekankan perlunya investasi pada pengembangan profesional kepala sekolah yang berfokus pada keterampilan mediasi. Penelitian ini berkontribusi dengan mengisi kesenjangan literatur dan menjadi dasar kuat untuk penelitian empiris lanjutan demi kemajuan pendidikan vokasi.</p>
<b>Kata kunci:</b> <i>Kepala Sekolah;</i> <i>Konflik Guru;</i> <i>Kinerja Guru;</i> <i>SMK Swasta.</i>	

### I. PENDAHULUAN

Konflik dalam lingkungan sekolah, terutama di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) swasta, menjadi isu signifikan yang mempengaruhi kinerja guru dan efektivitas pengajaran. Kepala

sekolah, sebagai pemimpin, berperan krusial dalam manajemen konflik ini. Menurut Nugroho, konflik yang terjadi di sekolah sering kali berkaitan dengan komunikasi yang kurang efektif serta kurangnya keterampilan manajerial

di antara kepala sekolah, yang berpotensi menurunkan kinerja guru dan menciptakan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja (Nugroho, 2020).

Keberhasilan kepala sekolah dalam meredakan ketegangan dan konflik tergantung pada strategi manajemen yang diterapkan. Muspawi menekankan pentingnya perencanaan dan eksekusi program pengelolaan konflik yang terstruktur untuk menciptakan atmosfer positif di antara para pendidik, dan menggarisbawahi bahwa kepala sekolah yang profesional dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga mendorong guru untuk fokus pada peningkatan kualitas pendidikan (Muspawi, 2020). Kepala sekolah juga diharapkan dapat membangun hubungan baik dengan seluruh staf, termasuk guru bimbingan konseling, yang memiliki peran penting dalam manajemen konflik sehari-hari di sekolah. Wahidin dan Fitriani mencatat bahwa guru bimbingan konseling memiliki fungsi ganda; mereka tidak hanya memperhatikan perkembangan siswa secara akademis, tetapi juga berperan dalam menangani masalah interpersonal yang mungkin timbul di antara siswa maupun guru (Wahidin & Fitriani, 2023). Dengan mengambil pendekatan yang inklusif dan dialogis, kepala sekolah dapat membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik di antara guru dan mendukung atmosfer kolaboratif di dalam kelas.

Namn, pengelolaan konflik tidak boleh dilepaskan dari konteks pendidikan yang lebih luas. Sesuai dengan artikel oleh Arifin mengenai multikulturalisme, pendidikan yang menjunjung tinggi nilai-nilai keragaman sosial dapat berkontribusi pada pengurangan konflik dengan meningkatkan penghargaan terhadap perbedaan di antara anggota komunitas pendidikan (Arifin, 2013). Dalam hal ini, menerapkan nilai-nilai multikultural dalam pendidikan dapat menjadi strategi efektif untuk membangun kesadaran dan toleransi di dalam lingkungan sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMK swasta tidak hanya berdampak pada perkembangan individu guru tetapi juga pada keseluruhan iklim pendidikan di sekolah. Melalui pendekatan yang tepat, kepala sekolah dapat mengubah konflik menjadi kesempatan untuk peningkatan dan kolaborasi, yang pada akhirnya akan membawa manfaat bagi kinerja dan kualitas pendidikan di sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis peran kepala sekolah sebagai mediator dalam mengelola konflik dan dampaknya terhadap kinerja guru di SMK Swasta. Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk melakukan tinjauan yang komprehensif, sistematis, dan objektif terhadap literatur ilmiah yang relevan dengan topik peran kepala sekolah dalam mengelola konflik di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta. Metode SLR dipilih karena dapat memberikan analisis yang mendalam dan menyeluruh terhadap berbagai studi yang telah ada sebelumnya, serta memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kesenjangan dalam penelitian yang ada Almost et al. (2016). Dalam hal ini, SLR tidak hanya berfokus pada pengumpulan data baru, tetapi lebih kepada menganalisis dan mensintesis informasi dari penelitian-penelitian yang sudah ada, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai peran kepala sekolah dalam manajemen konflik dan dampaknya terhadap prestasi akademik dan iklim sekolah (Macaday-Quioco, 2024).

Salah satu fokus utama dari SLR ini adalah untuk mengeksplorasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan oleh kepala sekolah, terutama yang berkaitan dengan kecerdasan emosional. Menurut Macaday-Quioco, kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam kepemimpinan pendidikan yang efektif, yang berdampak pada kemampuan pemimpin untuk mengelola hubungan interpersonal dan konflik secara efektif (Macaday-Quioco, 2024). Para pemimpin sekolah yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang positif dan mendukung pengembangan profesional guru, yang pada gilirannya dapat meminimalisir konflik yang mungkin terjadi di antara tenaga pendidik (Zhou et al., 2025).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa strategi manajemen konflik yang diterapkan oleh kepala sekolah juga sangat berpengaruh terhadap keefektifan pengelolaan konflik di sekolah. Sebagai contoh, Chandolia dan Αvαστασίου mengemukakan bahwa kepala sekolah yang berpengalaman dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memilih strategi manajemen konflik yang tidak mengorbankan hubungan interpersonal di antara anggota staf (Chandolia & Αvαστασίου, 2020).

Penelitian ini menekankan pentingnya menerapkan pendekatan yang memprioritaskan hubungan dan kolaborasi dalam mengelola konflik, guna menciptakan suasana yang saling mendukung di antara para guru (Tuma & Spillane, 2019).

Selanjutnya, Wibowo et al. menekankan bahwa kepala sekolah harus memiliki model manajemen konflik yang komprehensif yang tidak hanya berfokus pada penanganan konflik, tetapi juga mampu mengubah konflik sebagai peluang untuk memperkuat kepemimpinan dan komitmen tertinggi di kalangan staf sekolah (Wibowo et al., 2023). Dengan penerapan strategi yang tepat, kepala sekolah tidak hanya bisa menyelesaikan konflik tetapi juga dapat berkontribusi terhadap peningkatan performa keseluruhan organisasi pendidikan.

Akhirnya, SLR ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana kepala sekolah dapat membangun kapasitas manajemen konflik yang lebih robust, yang akan membantu mereka dalam menjalani tantangan yang kompleks dalam lingkungan pendidikan saat ini, serta merumuskan rekomendasi yang dapat diterapkan dalam praktik sehari-hari di SMK Swasta.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Metode SLR dipilih untuk melakukan tinjauan yang komprehensif, sistematis, dan objektif terhadap literatur ilmiah yang relevan dengan topik ini. Langkah-langkah dalam SLR akan mencakup:

1. Perumusan Pertanyaan Penelitian: Menentukan pertanyaan penelitian yang spesifik mengenai peran kepala sekolah, konflik guru, dan kinerja guru di SMK Swasta.
2. Identifikasi Kata Kunci dan Strategi Pencarian: Mengembangkan daftar kata kunci relevan (misalnya, "kepala sekolah", "konflik guru", "kinerja guru", "SMK swasta", "mediasi", "manajemen konflik") dan merancang strategi pencarian untuk basis data akademik utama (misalnya, Scopus, Google Scholar, Web of Science, Science Direct, ERIC). Batasan waktu publikasi (2013-2025) akan diterapkan.
3. Penyaringan dan Seleksi Literatur: Melakukan penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak, diikuti dengan penyaringan teks lengkap untuk memastikan literatur memenuhi kriteria inklusi (fokus pada SMK Swasta) dan eksklusi yang telah ditetapkan.

Diagram alir PRISMA akan digunakan untuk mendokumentasikan proses seleksi.

4. Ekstraksi Data: Mengekstraksi informasi kunci dari literatur terpilih, seperti tujuan, metodologi, temuan utama, dan konteks studi (terutama jika spesifik pada SMK Swasta).
5. Analisis dan Sintesis Data: Menganalisis secara tematik dan mensintesis temuan-temuan dari literatur yang diekstraksi untuk mengidentifikasi pola, tema, kesenjangan penelitian, dan kontradiksi.
6. Penilaian Kualitas Artikel: Mengevaluasi kualitas metodologi dari setiap artikel yang disertakan untuk memastikan validitas bukti yang disintesis.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Sumber-sumber Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan

Konflik adalah bagian tak terhindarkan dari setiap organisasi, termasuk di lingkungan pendidikan seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Beragam faktor dapat menjadi pemicu munculnya konflik di antara staf, guru, atau bahkan siswa di SMK. Memahami sumber-sumber konflik ini sangat penting untuk pengelolaan dan resolusi yang efektif.

**Tabel 1.** Sumber Konflik di SMK Swasta

Asal dan Sumber Konflik	Pihak Terlibat	Faktor Penyebab Utama	Latar Belakang
Perbedaan Individu	Guru vs. Guru,	Perbedaan kepribadian, gaya komunikasi, nilai, etos kerja, persepsi	Keanekaragaman latar belakang, pengalaman, dan cara pandang individu dalam organisasi.
	Staf Administrasi, Siswa vs. Siswa, Staf vs. Staf		
Keterbatasan Sumber Daya	Antar Jurusan/Program Keahlian, Guru vs. Manajemen, Siswa vs. Siswa	Alokasi anggaran, fasilitas (lab/bengkel), peralatan, jam mengajar, ruang kelas	Keterbatasan finansial atau fisik yang tidak mampu memenuhi semua kebutuhan dan keinginan.
Tujuan dan Prioritas	Antar Jurusan, Guru vs. Manajemen, Antar Tim	Perbedaan fokus kurikulum, visi pengembangan program,	Setiap unit atau individu memiliki sasaran spesifik yang bisa bersaing

	Pengajar	target kinerja	satu sama lain.
Informasi & Komunikasi	Semua pihak di sekolah	Miskomunikasi, informasi tidak lengkap/salah, rumor, kurangnya transparansi	Aliran informasi yang tidak efektif, persepsi yang berbeda terhadap pesan yang sama.
		Ambiguitas peran, tumpang tindih tanggung jawab, kebijakan yang tidak jelas/adil, hierarki	Desain organisasi, pembagian tugas, dan peraturan yang belum optimal atau tidak konsisten.
Struktur & Kebijakan	Guru vs. Manajemen, Antar Staf Administrasi, Guru vs. Guru	Tuntutan kurikulum (industri), standar kompetensi, perkembangan teknologi industri	Kebutuhan SMK untuk adaptif terhadap perubahan cepat di dunia kerja dan industri.
		Guru vs. Guru, Guru vs. Siswa, Guru vs. Orang Tua, Guru BK vs. Guru Mapel	Keragaman latar belakang siswa, masalah sosial/emosional siswa, dan perbedaan filosofi pengajaran.
Tekanan Eksternal	Guru, Manajemen, Program Keahlian	Perbedaan pandangan tentang penanganan perilaku siswa, konsistensi aturan	Adanya staf dengan pengalaman dan latar belakang usia yang beragam di lingkungan kerja yang dinamis.
		Guru vs. Senior vs. Guru Junior, Staf Lama vs. Staf Baru	

## 2. Jenis-jenis konflik di SMK

Konflik adalah bagian tak terhindarkan dari dinamika organisasi, termasuk di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Berbagai interaksi antara individu dan kelompok di dalamnya dapat memicu beragam jenis konflik. Memahami klasifikasi konflik ini krusial bagi kepala sekolah dan staf untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis penyebab, dan merancang strategi mediasi yang tepat. Secara umum, jenis-jenis konflik dapat

dikelompokkan berdasarkan pihak yang terlibat dan cakupannya, meliputi:

**Tabel 2.** Jenis-Jenis Konflik di SMK Swasta

Jenis Konflik	Pihak Terkait	Faktor Penyebab Utama	Latar Belakang
Intrapersonal	Guru (individu), Staf (individu), Kepala Program Keahlian (individu)	Dilema nilai pribadi, tekanan peran, tujuan pribadi yang bertentangan, harapan yang tidak realistis	Pergulatan internal individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan atau lingkungan sekolah.
			Interaksi harian antara individu yang memiliki perbedaan pandangan atau kepentingan.
Interpersonal	Guru vs. Guru, Guru vs. Staf Administrasi, Guru vs. Siswa, Staf vs. Staf, Kepala Sekolah vs. Guru	Perbedaan kepribadian, gaya komunikasi, persepsi, nilai pribadi, persaingan, kesalahpahaman	Adanya identitas dan kepentingan kolektif dalam unit atau kelompok yang berbeda di dalam sekolah.
Kelompok	Antar urusan/Program Keahlian, Antar Tim Pengajar, Guru vs. Manajemen, Kelompok Siswa vs. Kelompok Siswa	Persaingan sumber daya, perbedaan tujuan departemen, ideologi pendidikan yang berbeda, dinamika "kami vs. mereka"	

## 3. Strategi Penanganan Konflik di Sekolah Menengah Kejuruan

Konflik adalah bagian tak terpisahkan dari dinamika organisasi, termasuk di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Mengelola konflik secara efektif bukan hanya tentang meredakan ketegangan, tetapi juga tentang memanfaatkan potensi positifnya untuk pertumbuhan dan perbaikan. Kepala sekolah, sebagai pemimpin, memegang peran sentral dalam menerapkan strategi penanganan konflik yang tepat. Ada berbagai strategi yang bisa diterapkan, bergantung pada jenis konflik, pihak yang terlibat, dan tujuan yang ingin dicapai. Berikut adalah beberapa strategi penanganan konflik yang relevan untuk lingkungan SMK :

**Tabel 3.** Strategi Penanganan Konflik di SMK Swasta

Strategi Penanganan Konflik	Pihak Terkait	Tujuan Utama	Hasil yang Diharapkan
Kolaborasi/Integrasi	Semua pihak yang berkonflik (Guru, Staf, Manajemen, Jurusan)	Mencari solusi win-win yang memuaskan semua pihak.	Solusi kreatif yang disepakati bersama, peningkatan kerja sama, hubungan yang kuat, komitmen terhadap keputusan.
Kompromi	Semua pihak yang berkonflik	Mencari solusi tengah, di mana masing-masing pihak memberi dan menerima.	Tercapainya kesepakatan yang dapat diterima kedua belah pihak, menjaga hubungan tetap baik, penyelesaian masalah yang cukup cepat.
Akomodasi atau Mengalah	Pihak yang kurang peduli pada isu, Pihak yang ingin menjaga hubungan	Menjaga harmoni dan hubungan baik dengan mengesampingkan kepentingan pribadi.	Hubungan yang terpelihara, suasana yang kondusif (jangka pendek), tetapi bisa ada akumulasi ketidakpuasan.
4. Kompetisi/Bersaing	Pihak yang memiliki kekuasaan, Pihak yang yakin benar	Memaksakan kehendak atau solusi salah satu pihak untuk "memenangkan" konflik.	Keputusan cepat (terutama di situasi krisis), penegakan aturan atau kebijakan, tetapi potensi hubungan yang rusak atau ketidakpuasan pihak yang kalah.
5. Penghindaran	Semua pihak yang berkonflik	Menunda atau mengabaikan konflik.	Meredanya ketegangan sementara, memberikan waktu untuk menenangkan diri, tetapi potensi masalah

memburuk jika tidak ditangani kemudian.

4. Dampak Intervensi Terhadap Kinerja Guru  
Intervensi kepala sekolah dalam pengelolaan konflik antar guru memiliki dampak signifikan dan langsung terhadap kinerja guru, khususnya di lingkungan SMK Swasta. Tabel berikut merinci bagaimana intervensi yang efektif maupun yang buruk dapat memengaruhi kinerja guru.

**Tabel 4.** Dampak Intervensi Terhadap Kinerja Guru

Aspek Dampak	Intervensi Efektif oleh Kepala Sekolah	Intervensi Buruk atau Ketiadaan Intervensi oleh Kepala Sekolah
Kolaborasi Guru	Meningkat: Konflik yang diselesaikan dengan baik sering memperkuat ikatan dan mendorong guru untuk berbagi ide, sumber daya, dan keahlian, krusial untuk pengembangan kurikulum vokasi bersama dan koordinasi praktikum.	Menurun: Konflik yang berlarut-larut menciptakan ketegangan, mengurangi kemauan guru untuk berinteraksi, dan menghambat kerja sama dalam proyek-proyek pengajaran kejuruan.
Motivasi Kerja	Meningkat: Resolusi konflik yang adil dan transparan membuat guru merasa didengar, dihargai, dan aman, sehingga energi dan fokus mereka dialihkan penuh pada tugas pengajaran.	Menurun: Konflik yang tidak terselesaikan memicu stres, frustrasi, dan demoralisasi, mengikis semangat kerja intrinsik dan dedikasi guru.
Kualitas Pengajaran	Meningkat: Dengan kolaborasi dan motivasi tinggi, guru lebih fokus pada pengembangan metode pengajaran inovatif (terutama di bidang praktik vokasi) dan bimbingan siswa, meningkatkan kompetensi lulusan.	Menurun: Guru yang terbebani konflik cenderung kurang fokus pada tugas inti mengajar, menurunkan kualitas persiapan materi, dan memengaruhi efektivitas pembelajaran di kelas maupun bengkel.
	Kondusif dan	Toksik dan Tidak

Lingkungan Kerja	Profesional: Intervensi efektif menciptakan iklim sekolah yang suportif, transparan, dan berdasarkan kepercayaan, penting untuk pertumbuhan profesional berkelanjutan dan inovasi.	Produktif: Konflik yang tidak ditangani menciptakan atmosfer kerja yang canggung dan penuh ketegangan, berpotensi menyebabkan faksi-faksi dan menurunnya kebahagiaan kerja.
Produktivitas Guru	Meningkat: Energi guru dialihkan dari konflik ke tugas produktif, seperti pengembangan materi, penilaian, dan inovasi dalam pembelajaran vokasi.	Menurun: Energi guru terkuras untuk mengelola atau menghindari konflik, mengurangi waktu dan fokus pada tugas-tugas inti, bahkan bisa meningkatkan tingkat absensi.
Stabilitas Staf	Tingkat Retensi Tinggi: Guru merasa nyaman dan didukung, sehingga cenderung tetap bertahan di sekolah, menjaga kontinuitas program pendidikan vokasi.	Potensi Turnover Guru yang berkinerja tinggi mungkin mencari peluang di sekolah lain jika lingkungan konflik terus-menerus, menyebabkan kehilangan talenta berharga bagi SMK Swasta.

## B. Pembahasan

Konflik yang terjadi di lingkungan pendidikan, terutama di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dapat dipicu oleh berbagai faktor eksternal yang saling berinteraksi. Pertama, perbedaan kepribadian dan gaya komunikasi antar guru berpengaruh signifikan terhadap dinamika kerja di sekolah. Perbedaan ini tidak hanya mencakup nilai dan etos kerja, tetapi juga persepsi yang berbeda tentang bagaimana tugas pendidikan seharusnya dilaksanakan (Faizin & Sriyanti, 2024). Misalnya, ketidakcocokan antara individu yang memiliki gaya pengajaran yang berbeda bisa menyebabkan konflik yang berkepanjangan.

Selanjutnya, alokasi anggaran dan fasilitas juga menjadi faktor kunci. Ketersediaan peralatan pendidikan yang memadai, lab/bengkel, dan ruang kelas yang cukup dapat memengaruhi kinerja guru serta hasil belajar siswa. Ketidakpuasan terhadap kondisi

ini sering kali membuat guru merasa tertekan dan bisa memicu konflik internal (Wantiana & Mellisa, 2023). Sebuah studi menunjukkan bahwa konflik kerap muncul ketika sumber daya pendidikan tidak dikelola dengan baik, yang mempengaruhi interaksi dan kolaborasi antar guru.

Aspek ketiga yang tidak kalah penting adalah perbedaan fokus kurikulum dan visi program pembangunan. Ketika ada tumpang tindih dalam tanggung jawab atau ambiguitas peran antar guru, misalnya terkait dengan penyampaian standar kompetensi kurikulum, hal ini bisa menimbulkan ketegangan dan juga kesalahpahaman yang berujung pada konflik (Erlangga et al., 2023). Dalam konteks ini, penting bagi pihak sekolah untuk memberikan klarifikasi yang tepat mengenai kebijakan dan prosedur yang ada. Miskomunikasi dan informasi yang tidak lengkap sering kali menjadi sumber konflik. Kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan menambah kompleksitas situasi ini, yang dapat menyebabkan rumor dan konflik interpersonal di lingkungan kerja (Jumadin & Wibisono, 2020). Kesehatan komunikasi antar guru dan manajemen sekolah yang baik diperlukan agar hal ini tidak terjadi.

Selain itu, tuntutan kurikulum yang berasal dari industri dan perkembangan teknologi terkini juga menjadi tantangan bagi guru di SMK. Mereka dituntut untuk selalu up-to-date dengan standar kompetensi terbaru yang harus diajarkan kepada siswa, sedangkan kurangnya pelatihan dapat membatasi kemampuan mereka untuk memenuhi tuntutan ini. Variasi dalam metode pengajaran juga memicu perbedaan pandangan di kalangan guru tentang cara terbaik untuk menangani perilaku siswa, yang bisa berujung pada ketegangan jika tidak dikelola dengan baik.

Resistensi terhadap perubahan juga menjadi salah satu faktor penting dalam konflik. Banyak guru mungkin merasa enggan untuk mengadopsi teknologi baru atau metode pengajaran alternatif, yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam tim pengajar dan mendatangkan konflik. Oleh karena itu, penting untuk menekankan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan bagi guru dalam menghadapi perubahan ini. Secara keseluruhan, pemahaman yang mendalam tentang faktor-

faktor yang memicu konflik di SMK dapat membantu dalam merancang strategi manajemen konflik yang efektif. Dengan memperhatikan kepribadian, komunikasi, alokasi sumber daya, serta pengembangan profesional guru, sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis, yang berfokus pada kolaborasi dan keberhasilan siswa.

Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta, konflik yang dihadapi oleh guru dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis utama: intrapersonal, interpersonal, dan kelompok. Masing-masing jenis konflik ini memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda terhadap lingkungan pendidikan. (1) Konflik intrapersonal terjadi ketika guru menghadapi dilema atau tekanan yang berasal dari dalam diri mereka. Hal ini sering kali berkaitan dengan manajemen waktu, tekanan untuk memenuhi tuntutan akademik, dan kecemasan dalam menjalankan tugas mengajar. Penelitian menunjukkan bahwa guru yang tidak mampu mengelola stres secara efektif dapat mengalami penurunan kinerja dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pengajaran mereka (S & Thoif, 2024). Alih-alih berfokus pada aspek positif dari konflik, banyak guru bahkan merasa tertekan dan kurang percaya diri Mustaqim. Oleh karena itu, penting bagi SMK untuk menyediakan dukungan dalam bentuk pelatihan pengelolaan stres dan pengembangan diri bagi guru, guna membantu mereka menghadapi konflik intrapersonal ini Ernaliza et al. (2020).

(2) Konflik interpersonal muncul dalam interaksi antara guru dengan rekannya atau antara guru dan kepala sekolah. Faktor-faktor yang memicu konfliknya bisa sangat beragam, mulai dari perbedaan pendapat, kecemburuan sosial, hingga persaingan profesional. Aspek-aspek ini sering menimbulkan ketegangan dalam lingkungan kerja Ernaliza et al. (2020). Studi menunjukkan bahwa konflik interpersonal dapat menyebabkan suasana kerja yang tidak nyaman, menurunkan kolaborasi antara guru, dan dapat berdampak buruk terhadap lingkungan belajar siswa. Pengelolaan konflik yang baik sangat diperlukan, termasuk strategi komunikasi yang efektif dan mediasi untuk menyelesaikan perbedaan yang ada. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memfasilitasi

komunikasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung bagi guru untuk mengatasi konflik interpersonal (Nurhayati, 2023).

(3) Konflik kelompok terjadi ketika sejumlah guru di SMK berhadapan satu sama lain dalam konteks kolaborasi atau kerja sama, seperti dalam tim pengembangan kurikulum atau kegiatan ekstrakurikuler. Konflik ini sering dipicu oleh perbedaan tujuan, cara bekerja, atau pandangan pedagogis (Farhan & Hadisaputra, 2021). Menurut penelitian, keberadaan konflik dalam kelompok tidak selalu buruk; jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi pendorong untuk inovasi dan perbaikan dalam praktik pendidikan. Namun, jika dibiarkan tanpa penanganan yang baik, konflik kelompok dapat menyebabkan keterbelahan di antara anggota kelompok dan mengurangi efektivitas tim. Oleh karena itu, penting untuk memiliki mekanisme evaluasi dan sistem dukungan yang mendukung kolaborasi dan menangani ketegangan dalam kelompok ini (Pardi, 2021).

Secara keseluruhan, pengelolaan konflik di kalangan guru di SMK Swasta adalah aspek penting yang perlu diperhatikan. Dengan memahami dinamika setiap jenis konflik, sekolah dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan iklim kerja dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Penanganan konflik di kalangan guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Swasta sangat penting untuk menjaga suasana sekolah yang kondusif dan meningkatkan kinerja pendidikan secara keseluruhan. Ada lima strategi utama yang dapat diterapkan dalam penanganan konflik, yaitu kolaborasi/integrasi, kompromi, akomodasi/mengalah, kompetisi/bersaing, dan penghindaran.

Kolaborasi/Integrasi merupakan pendekatan yang paling konstruktif dalam manajemen konflik, di mana semua pihak terlibat berusaha untuk mencapai penyelesaian yang saling menguntungkan. Dalam konteks pendidikan, kolaborasi dapat diterapkan melalui pengembangan komitmen bersama untuk menyelesaikan permasalahan yang ada, termasuk melibatkan guru dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan kebijakan sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa strategi kolaborasi dapat secara signifikan meningkatkan keefektifan tim dan mendorong dukungan sosial di antara guru,

sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis (Fatihaturahmi et al., 2023).

Kompromi adalah strategi di mana kedua belah pihak berusaha mencapai titik tengah yang dapat diterima, meskipun mungkin tidak sepenuhnya memuaskan semua pihak. Dalam konteks SMK, strategi ini dapat digunakan saat waktu atau sumber daya terbatas, sehingga memungkinkan solusi cepat untuk konflik yang timbul. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan kompromi dapat membantu guru menyelesaikan konflik secara lebih efisien tanpa memberi dampak yang signifikan terhadap hubungan interpersonal mereka (Istnaini et al., 2024).

Akomodasi/Mengalah adalah strategi di mana salah satu pihak memilih untuk mengalah demi kepentingan yang lebih besar atau demi menjaga hubungan baik. Meskipun sering dianggap negatif, akomodasi bisa bermanfaat dalam situasi di mana konflik kecil tidak sebanding dengan keuntungan yang didapat dari menjaga hubungan. Dalam konteks pendidikan, guru yang menggunakan strategi ini dapat menciptakan suasana yang lebih harmonis meskipun terkadang merugikan diri mereka sendiri.

Kompetisi/Bersaing adalah strategi yang mungkin paling tidak diharapkan dalam manajemen konflik di lingkungan sekolah, di mana kedua pihak berusaha untuk "menang" dalam argumen atau situasi. Meskipun kadang-kadang diperlukan untuk menetapkan batasan dan hak, penggunaan strategi ini bisa mengarah pada dinamika negatif yang memperburuk hubungan antara guru. Oleh karena itu, walaupun kompetisi dapat mendorong inisiatif dan prestasi, guru harus berhati-hati dalam penerapannya agar tidak menciptakan permusuhan (Hasanah, 2020).

Penghindaran adalah strategi di mana salah satu atau kedua belah pihak memilih untuk tidak terlibat dalam penyelesaian konflik. Meskipun mungkin bermanfaat di saat-saat tertentu untuk memberikan ruang untuk merenung atau menenangkan emosi, penghindaran lebih sering membawa konsekuensi negatif, seperti penumpukan masalah yang tidak terselesaikan. Strategi ini harus digunakan dengan sangat hati-hati dalam konteks pendidikan untuk menghindari merosotnya suasana kerja dan produktivitas. Secara keseluruhan, pemilihan strategi yang tepat dalam penanganan konflik di antara

guru sangat bergantung pada konteks dan sifat konflik yang terjadi. Menyediakan pelatihan dan dukungan yang tepat bagi guru, serta mengembangkan budaya komunikasi yang terbuka, dapat membantu meningkatkan efektivitas penerapan strategi-strategi ini.

Peran kepala sekolah sebagai mediator sangat esensial dalam semua jenis konflik ini. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin sekaligus mediator untuk menyelesaikan konflik agar tidak mengganggu proses pembelajaran. Keterlibatan kepala sekolah dalam memediasi konflik dapat meningkatkan kinerja tim pengajar dan menciptakan suasana kerja yang lebih sehat. Namun, observasi menunjukkan bahwa tidak semua kepala sekolah mampu menjalankan fungsi mediasi secara optimal, beberapa cenderung pasif atau berpihak, yang dapat memperparah situasi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki pemahaman mendalam mengenai berbagai strategi manajemen konflik yang efisien dan kompetensi mediasi yang baik agar konflik dapat dikelola secara adil dan konstruktif.

Pengelolaan konflik yang efektif oleh kepala sekolah tidak hanya meredakan ketegangan, tetapi juga memperbaiki jalur komunikasi, memperkuat relasi antarpersona, dan mendorong kerja sama konstruktif. Harmonisasi hubungan antar guru yang dihasilkan dari mediasi kepala sekolah akan berdampak langsung pada mutu pembelajaran dan iklim sekolah secara keseluruhan. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai mediator adalah kunci fundamental dalam menjaga stabilitas, produktivitas, dan keberhasilan SMK Swasta.

Intervensi yang dilakukan secara efektif oleh kepala sekolah berfungsi sebagai katalisator bagi peningkatan kinerja guru. Dengan menyelesaikan konflik dengan baik, kepala sekolah dapat meningkatkan kolaborasi di antara guru. Ketika konflik diatasi secara memuaskan, guru yang berkonflik cenderung belajar untuk memahami satu sama lain, yang dapat menghasilkan kerja sama lebih lanjut dalam merencanakan pengajaran dan pengembangan kurikulum. Di lingkungan SMK swasta, di mana pengajaran praktikum dan proyek lintas disiplin sangat penting, kolaborasi yang baik di antara guru membantu penyampaian materi yang lebih terintegrasi dan bermanfaat bagi siswa.

Selanjutnya, penyelesaian konflik yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Lingkungan yang bebas dari ketegangan memfasilitasi suasana kerja yang lebih menyenangkan, membuat guru merasa dihargai dan didengar. Hal ini memungkinkan guru untuk lebih fokus pada pengajaran dan pengembangan profesional, meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Penelitian menunjukkan bahwa ketika guru merasa aman dan nyaman dalam lingkungan kerja mereka, mereka lebih mungkin untuk berinvestasi lebih banyak dalam persiapan dan penyampaian materi pelajaran Putra (2021).

Intervensi yang efektif juga menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Kepala sekolah yang mengambil langkah proaktif dalam menyelesaikan konflik secara adil akan memperkuat kepercayaan antara staf pengajar dan manajemen. Kepercayaan ini sangat penting untuk mendukung inovasi dan pertumbuhan profesional yang berkelanjutan di SMK. Sebaliknya, intervensi yang buruk, tidak efektif, atau ketiadaan intervensi sama sekali dapat menyebabkan efek merusak bagi kinerja guru. Konflik yang dibiarkan berlarut-larut sering kali mengarah pada penurunan semangat dan motivasi guru. Stres dan frustrasi yang menyertai konflik ini dapat membuat guru merasa terabaikan oleh manajemen. Ketika guru merasa dukungan manajemen tidak ada, mereka cenderung menunjukkan penurunan produktivitas dan motivasi, sehingga berdampak pada proses belajar mengajar (Sangkut et al., 2023).

Selain itu, jika konflik tidak ditangani, ketidakharmonisan antar guru dapat meningkat, menciptakan faksi di dalam tim pengajar dan mengurangi kemauan untuk bekerja sama. Hal ini berujung pada lingkungan kerja yang tidak produktif, di mana guru menjadi kurang terlibat dalam kegiatan pengajaran dan tak lagi berkolaborasi dalam program-program pengajaran praktis (Kayani et al., 2019). Akhirnya, potensi *turnover* guru meningkat jika lingkungan kerja tidak bersahabat. Guru berprestasi tinggi mungkin cenderung mencari pekerjaan di sekolah yang lebih stabil dan mendukung, yang dapat mengganggu kontinuitas pendidikan vokasi di SMK. Penurunan kualitas pengajaran merupakan konsekuensi langsung dari situasi ini, di mana guru yang tidak

termotivasi tidak dapat memberikan yang terbaik bagi siswanya.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa kepiawaian kepala sekolah dalam mengelola konflik adalah faktor kritis untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif di SMK swasta, yang berdampak langsung pada kinerja guru dan kualitas pendidikan vokasi yang diberikan (Rini et al., 2024).

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Konflik merupakan dinamika internal yang tak terpisahkan dari lingkungan pendidikan, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) swasta, yang dipicu oleh ragam faktor seperti perbedaan individu, keterbatasan sumber daya, disparitas tujuan, hingga miskomunikasi dan tekanan eksternal dari tuntutan industri. Konflik-konflik ini bermanifestasi dalam berbagai jenis—mulai dari pergulatan pribadi (intrapersonal) dalam diri guru, perselisihan antara individu (interpersonal) yang timbul dari perbedaan kepribadian atau persaingan, hingga ketegangan antar kelompok (kelompok) yang merefleksikan perbedaan tujuan unit kerja. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai mediator menjadi sangat krusial; melalui penerapan strategi penanganan konflik seperti kolaborasi yang berorientasi *win-win*, kompromi untuk mencapai jalan tengah, akomodasi demi menjaga harmoni, serta adakalanya kompetisi atau penghindaran, kepala sekolah bertanggung jawab untuk tidak hanya meredakan ketegangan, tetapi juga mengubah konflik menjadi peluang perbaikan dan pertumbuhan. Oleh karena itu peran aktif dan terampil kepala sekolah SMK Swasta dalam manajemen konflik adalah fundamental untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan sekolah yang harmonis. Harmoni ini, pada gilirannya, secara langsung dan signifikan mendukung peningkatan kinerja guru vokasi, sebuah elemen krusial untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas di tengah tuntutan dunia kerja saat ini.

##### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran kunci untuk meningkatkan penanganan konflik di SMK Swasta:

1. Untuk Kepala Sekolah SMK Swasta
    - a) Asah Keterampilan Mediasi: Kepala sekolah perlu aktif meningkatkan kemampuan mediasi, negosiasi, dan komunikasi untuk menyelesaikan konflik antar guru secara efektif.
    - b) Bangun Lingkungan Terbuka: Ciptakan suasana di mana guru nyaman berbicara tentang masalah tanpa rasa takut, mendorong komunikasi transparan.
  2. Untuk Yayasan/ Penyelenggara Pendidikan
    - a) Danai Pelatihan Konflik: Alokasikan sumber daya untuk pelatihan manajemen konflik kepala sekolah yang relevan dengan dinamika SMK Swasta.
    - b) Sediakan Dukungan: Berikan sistem dukungan bagi kepala sekolah saat menghadapi konflik kompleks, seperti forum berbagi atau konsultan.
  3. Untuk Guru SMK Swasta

Tingkatkan Komunikasi: Guru dianjurkan mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal untuk dapat mengurangi kesalahpahaman dan konflik.
  4. Untuk Peneliti Selanjutnya

Lakukan Studi Lokal: SLR ini menunjukkan perlunya penelitian empiris lebih lanjut, terutama studi kasus di SMK Swasta spesifik di Depok, untuk memahami dinamika lokal secara mendalam.
- Erlangga, O., Syamsir, S., Abduravi, M. F., Syaenra, H. M., Fayet, M., & Nambela, P. A. (2023). Dialog dan mediasi: perspektif komunikasi konflik dalam strategi manajemen konflik. *Jurnal Inovasi Global*, 1(2), 180-187. <https://doi.org/10.58344/jig.v1i2.28>
- Faizin, M. H. and Sriyanti, L. (2024). Gangguan kepribadian guru dan pengaruhnya terhadap pembelajaran di mi/sd. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(1), 33-42. <https://doi.org/10.35672/afeksi.v5i1.211>
- Farhan, L. P. and Hadisaputra, P. (2021). Conflict management in pesantren, madrasah, and islamic colleges in indonesia: a literature review. *Dialog*, 44(1), 37-50. <https://doi.org/10.47655/dialog.v44i1.445>
- Fatihaturahmi, F., 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/10.37985/jer.v4i3.277>
- Hasanah, U. (2020). Manajemen konflik dalam meningkatkan kualitas kerja pada lembaga pendidikan islam. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6448>
- Istnaini, H., Irdina, I. N., Anggoro, G. Z. D., Trihantoyo, S., & Nuphanudin, N. (2024). Efektivitas manajemen konflik di smpn 40 surabaya. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 4(02), 160-168. <https://doi.org/10.57008/jjp.v4i02.723>
- Jumadin, Z. and Wibisono, Y. (2020). Konflik politik antara gubernur dan dprd dki jakarta dalam proses penetapan apbd 2015. *Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(8). <https://doi.org/10.47313/ppl.v4i8.698>
- Kayani, U. N., Silva, T. D., & Gan, C. (2019). A systematic literature review on working capital management – an identification of new avenues. *Qualitative Research in Financial Markets*, 11(3), 352-366. <https://doi.org/10.1108/qrfm-05-2018-0062>

#### DAFTAR RUJUKAN

- Almost, J., Wolff, A., Stewart-Pyne, A., McCormick, L., Strachan, D., & D'Souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 72(7), 1490-1505. <https://doi.org/10.1111/jan.12903>
- Arifin, A. H. A. (2013). Implementasi pendidikan multikultural dalam praksis pendidikan di indonesia. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 1(1). <https://doi.org/10.21831/jppfa.v1i1.1052>
- Chandolia, E. and Αναστασίου, Σ. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of epirus, nw greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455-468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>

- Macaday-Quioco, D. (2024). The prevalent skills and competencies of emotional intelligence for effective educational leadership: a systematic review of literature. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 07(10). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i10-22>
- Muspawi, M. (2020). Strategi menjadi kepala sekolah profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 402. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.938>
- Nugroho, S. (2020). Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 7(1), 17-25. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v7i1.24774>
- Nurhayati, M. (2023). Manajemen konflik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di mts ypk cijulang. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(1), 56-60. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i1.105>
- Pardi, M. H. H. (2021). Iklim madrasah: motivasi kerja guru di madrasah tsanawiyah negeri 1 model mataram. *Jurnal at Tadbir: Journal of Islamic Education Management (IEM)*, 5(1), 51-62. <https://doi.org/10.51700/attadbir.v5i1.126>
- Putra, B. K. (2021). Marketing characteristics through social media that are able to produce brand equity and consumer response through consumer interest. *Sisforma*, 8(1), 30-36. <https://doi.org/10.24167/sisforma.v8i1.2916>
- Rini, E. F. S., Bramastia, B., Aditia, K., Fitriani, F., & Siswanto, P. (2024). Analysis of science laboratory management to support science learning: a systematic review. *Integrated Science Education Journal*, 5(1), 49-58. <https://doi.org/10.37251/isej.v5i1.799>
- S, L. W. and Thoif, M. (2024). Perlindungan hukum bagi guru dalam menjalankan tugas: tinjauan kasus supriyani di konawe selatan. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 5(1), 44-50. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v5i1.590>
- Sangkut, B., Rimbano, D., & Susanto, Y. (2023). Systematic literature review: the implementation of equalization from administrative positions to functional positions. *Proceedings International Conference on Business, Economics & Management*, (1), 191-201. <https://doi.org/10.47747/icbem.v1i1.1271>
- Tuma, A. P. and Spillane, J. P. (2019). Novice school principals constructing their role vis-à-vis external stakeholders: (not) attempting to be “all things to all people”. *Educational Administration Quarterly*, 55(5), 812-840. <https://doi.org/10.1177/0013161x18822101>
- Wahidin, A. and Fitriani, T. (2023). Strategi mengelola konflik siswa oleh guru bk sebagai upaya mengelola manajemen konflik di mtss ypk cijulang. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(3), 589-594. <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i3.594>
- Wantiana, I. and Mellisa, M. (2023). Kendala guru dalam penerapan kurikulum merdeka. *Jurnal Basicedu*, 7(3), 1461-1465. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i3.5149>
- Wibowo, A., Patimah, S., Thahir, A., & Koderi, K. (2023). Prophetic-based conflict management model in senior high school. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i16.14024>
- Zhou, J., Qin, S., Jia, T., Shen, M., Liu, H., Tian, W., ... & Wang, J. (2025). The relationship between the principals' emotional intelligence and conflict management: based on latent profile analysis. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1548185>