

## BAB IV

### PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Paparan Data dan Temuan Penelitian

##### 1. Sekilas Tentang SMAN 2 Pamekasan

SMA Negeri 2 Pamekasan merupakan salah satu sekolah favorit dan sekolah unggulan di Kabupaten Pamekasan, sekolah ini terletak di jalan jokotole 234 Pamekasan. Sekolah ini merupakan salah satu sekolah adiwiyata yang ada Kabupaten Pamekasan. Sekolah ini memiliki fasilitas pendidikan yang lengkap, mulai dari gedung sekolah yang bagus, yang bisa membuat peserta didik nyaman belajar di dalamnya, sarana dan prasarana sekolah yang lengkap, serta guru yang kompeten dibidangnya membuat sekolah ini menjadi incaran para calon peserta didik baru.<sup>1</sup> Adapun visi dan misi yang menjadi pedoman di SMA Negeri 2 Pamekasan antara lain sebagai berikut:

##### a. Visi

Terwujudnya peserta didik yang cerdas, terampil, berkepribadian, berbudaya dan berwawasan lingkungan sesuai dengan nilai luhur bangsa.

##### b. Misi

Berdasarkan visi diatas, maka misi SMAN 2 Pamekasan adalah:

- 1) Melaksanakan system pendidikan yang dapat mengembangkan seluruh potensi SDM secara optimal.

---

<sup>1</sup> Sekolah Kita, "Profil SMAN 2 Pamekasan", Data Sekolah kita, diakses dari [https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SMAN%20%20PAMEKASAN\\_113458](https://data.sekolah-kita.net/sekolah/SMAN%20%20PAMEKASAN_113458), pada tanggal 18 Mei 2023 pukul 21.20 WIB.

- 2) Mengembangkan kurikulum yang dinamis dan kontinu.
- 3) Memberi layanan pendidikan yang yang professional dan akuntabel melalui manajemen berbasis sekolah.
- 4) Mengoptimalkan pendidikan budi pekerti, pendidikan keagamaan, dan pendidikan lingkungan hidup.
- 5) Mengembangkan sarana dan prasarana pembelajaran yang presentatif.
- 6) Mengembangkan kultur sekolah yang berwawasan adiwiyata.
- 7) Menjadikan sekolah sebagai lingkungan bebas NAPZA (Narkotika, Psikotropika dan Zat Aditif).<sup>2</sup>

## **2. Gambaran Konflik Interpersonal Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan**

Konflik merupakan hal yang menarik untuk dikaji, termasuk konflik yang terjadi di lingkungan lembaga pendidikan atau sekolah, khususnya konflik dikalangan guru. Setiap lembaga pendidikan memiliki beragam bentuk konflik, tergantung hal yang melatar belaknginya. Sebagaimana yang terjadi di SMA Negeri 2 Pamekasan. Sekolah ini juga memiliki beragam bentuk konflik dikalangan guru, sebagaimana yang dikemukakan oleh bapak Ali Umar Arhab selaku kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Di SMA Negeri 2 Pamekasan juga memiliki beragam konflik dikalangan guru, sebagai makhluk sosial tentu kita tidak bisa terlepas dari gesekan-gesekan yang mengakibatkan

---

<sup>2</sup> SMAN 2 Pamekasan, “*Visi Misi Sman 2 Pamekasan*”, Sman 2 Pamekasan, diakses dari <https://www.sman2pamekasan.sch.id/p/visi-misi-sman-2-pamekasan.html?m=1>, pada tanggal 18 Mei 2023 pukul 21.30 WIB.

terjadinya sebuah konflik. Guru disini jumlahnya cukup banyak, sehingga memungkinkan untuk terjadinya sebuah konflik, apalagi setiap guru memiliki karakter yang berbeda dan memiliki latar belakang yang berbeda pula. Namun setiap konflik yang terjadi masih bisa diatasi dengan maksimal.<sup>3</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh ibu Sari Purnamawati, salah satu guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Tentu ada, yang namanya organisasi pasti tidak luput dari gesekan-gesekan atau konflik. Cuma disini konflik yang terjadi biasanya masih bisa diselesaikan dengan baik. Saya sudah lama mengajar disini, konfliknyapun sangat beragam, hal itu dikarenakan disini memiliki banyak guru, sehingga kita tidak bisa terhindar dari adanya konflik. Guru disini sangat beragam, baik itu latar belakang pendidikannya, ataupun latar belakang yang lain.<sup>4</sup>

Hal yang sama juga dikemukakan oleh ibu Khalilah selaku waka kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Setiap sekolah pasti memiliki problematika tersendiri, termasuk konflik antar guru. Disekolah ini tentu pernah terjadi konflik dikalangan guru, meski konflik itu pada akhirnya bisa diselesaikan dengan optimal oleh kepala sekolah. SMA Negeri 2 Pamkasan ini merupakan sekolah besar di kota Pamekasan, sehingga memiliki tuntutan yang besar pula, hal ini yang kadangkala memicu terjadinya sebuah konflik.<sup>5</sup>

Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan. Dari hasil observasi peneliti melihat bahwa ada dua guru yang berselisih karena perbedaan

---

<sup>3</sup> Ali Umar Arhab, Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (16 Februari 2023)

<sup>4</sup> Sari Purnamawati, Guru di SMA Negeri 2 Pmekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>5</sup> Khalilah, Waka Kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

pandangan terkait pemilihan suatu tindakan yang bakal diberikan kepada siswa yang tidak mematuhi tata tertib sekolah. Perbedaan pandangan ini ternyata menyebabkan perselisihan yang cukup alot dan pada akhirnya hal tersebut memicu tumbuhnya konflik antara guru yang bersangkutan. Hal ini sudah menjadi salah satu bukti bahwa konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan benar-benar ada.<sup>6</sup>

Selain dari hasil wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen sekolah, salah satunya adalah notulen rapat yang membahas tentang penyelesaian suatu konflik. Dalam dokumen tersebut tercantum tentang tanggal penyelesaian konflik, serta guru-guru yang ter;ibat konflik. Adanya dokumen ini menjadi bukti yang kuat bahwa konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan benar-benar ada dan kepala sekolah melakukan upaya untuk mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut.<sup>7</sup>

Konflik di lembaga pendidikan atau sekolah biasanya disebabkan oleh berbagai hal, mulai dari adanya kesalahpahaman antar guru, perbedaan pendapat mengenai informasi tertentu, adanya perbedaan pendapat tentang cara penyelesaian suatu masalah sehingga mengakibatkan percekocokan, adanya rasa tidak percaya antara guru yang satu dengan lain sehingga dapat menyebabkan terjadinya konflik.

---

<sup>6</sup> Observasi Langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari, Tentang Konflik.

<sup>7</sup> Dokumen sekolah, Pengecekan langsung arsip-arsip tentang pengelolaan konflik di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari.

Hal ini juga terjadi di SMA Negeri 2 Pamekasan sebagaimana yang dikemukakan oleh bapak Ali Umar Arhab, beliau menuturkan bahwa:

Konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan ada beberapa jenis, diantaranya konflik yang terjadi karena ada kesalahpahaman antar guru (*pseudo konflik*), adanya perbedaan pendapat tentang suatu informasi (*fact konflik*), perbedaan pendapat terkait rencana tindakan atau strategi pemecahan masalah dalam situasi tertentu dengan guru lain (*value konflik*), dan ketidakpercayaan antara satu sama lain sehingga dapat menyebabkan terjadinya konflik (*trust konflik*). 4 hal ini yang sering menyebabkan terjadinya konflik di SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>8</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh ibu Sari Purnamawati, salah satu guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Konflik interpersonal guru di sekolah ini terjadi karena beberapa hal, mulai dari adanya perbedaan pendapat tentang suatu informasi sehingga akhirnya memicu terjadinya konflik (*fact konflik*), adanya kesalahpahaman antar guru (*pseudo konflik*), saling tidak percaya antar guru yang satu dengan guru yang lain terutama dalam hal penyelesaian tugas (*trust konflik*), dan perbedaan pendapat terkait rencana tindakan atau strategi pemecahan masalah dalam situasi tertentu dengan guru lain (*value konflik*).<sup>9</sup>

Hal yang sama juga dikemukakan oleh ibu Khalilah selaku waka kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Konflik antar guru di SMA Negeri 2 Pamekasan sejatinya terjadi karena beberapa hal, mulai dari adanya rasa tidak percaya antar guru yang satu dengan yang lain (*trust konflik*), terjadi kesalahpahaman (*pseudo konflik*), adanya suatu perbedaan pendapat (*fact konflik*), baik perbedaan tentang menangkap suatu informasi atau perbedaan tentang suatu cara penyelesaian masalah. Hal-hal seperti inilah yang kerap

---

<sup>8</sup> Ali Umar Arhab, Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (16 Februari 2023)

<sup>9</sup> Sari Purnamawati, Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

kali memicu terjadinya konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan<sup>10</sup>

Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dikemukakan beberapa penyebab terjadinya konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, diantaranya adalah adanya kesalahpahaman antar guru, perbedaan pandangan tentang penyelesaian suatu masalah, dan rasa tidak percaya satu sama lain. beberapa tersebut menjadi pemicu awal terjadinya sebuah konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>11</sup>

Selain melakukan wawancara dan observasi, peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen dan arsip rapat yang mencantumkan tentang pengelolaan konflik, dalam dokumen tersebut ditulis secara singkat tentang penyebab konflik, salah satunya adalah terjadi karena adanya kesalahpahaman antar guru dan karena perbedaan pandangan.<sup>12</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, maka dapat diperoleh hasil temuan penelitian terkait gambaran konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan sebagai berikut:

---

<sup>10</sup> Khalilah, Waka Kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>11</sup> Observasi Langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari, Tentang Penyebab Terjadinya Konflik Interpersonal Guru.

<sup>12</sup> Dokumen sekolah, Pengecekan langsung arsip-arsip tentang penyebab konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari.

- a. Konflik interpersonal guru karena adanya kesalahpahaman antar guru (*pseudo konflik*).
- b. Konflik interpersonal guru karena adanya perbedaan pendapat mengenai informasi tertentu (*fact konflik*).
- c. Konflik interpersonal guru karena adanya perbedaan pendapat tentang cara penyelesaian suatu masalah sehingga mengakibatkan percekocokan (*value conflict*).
- d. Konflik interpersonal guru karena adanya rasa tidak percaya antara guru yang satu dengan lain sehingga dapat menyebabkan terjadinya gesekan (*trust konflik*).

### **3. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Interpersonal Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan**

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di dalam lembaga pendidikan, perannya sangat sentral sekali. Kepala sekolah juga berperan dalam mengelola konflik yang terjadi di lembaga yang dipimpinnya, khususnya konflik dikalangan guru. Kepala sekolah layaknya kaya akan strategi, sehingga bisa meminimalisir konflik. Adapun strategi yang digunakan kepala SMA Negeri 2 Pamekasan dalam mengelola konflik diantaranya, kepala sekolah melakukan identifikasi sumber masalah, kepala sekolah membuka dialog dengan guru yang terlibat konflik, akomodatif, dan kompromi. Hal ini diungkapkan langsung oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Dalam mengelola konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, ada beberapa strategi yang saya lakukan,

pertama saya mengidentifikasi sumber masalah terlebih dahulu, kedua saya membuka dialog dengan yang bersangkutan, ketiga akomodatif atau mendengar masukan dan aspirasi, dan keempat dengan cara kompromi. Lima strategi ini biasa saya lakukan dan terbilang ampuh dalam mengelola konflik antar guru di SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>13</sup>

Hal senada juga diutarakan oleh Ibu Sari Purnamawati, beliau menuturkan bahwa:

Ketika kepala sekolah mengatasi konflik antar guru, biasanya ada beberapa upaya yang dilakukan, seperti mencari sumber masalah, proses mencari sumber masalah ini biasanya dilakukan dengan cara kepala sekolah mengamati konflik yang terjadi, dan menggali penyebab awal terjadinya gesekan. Strategi yang kedua dengan membuka diskusi dengan yang terlibat konflik, proses ini dilakukan dengan kepala sekolah memanggil guru yang terlibat konflik, lalu membuka diskusi untuk mencari jalan tengah. Strategi yang ketiga, menampung saran dan masukan atau istilahnya disebut dengan strategi akomodatif, artinya kepala sekolah menampung semua informasi dari berbagai elemen untuk mengukur kadar konflik dan menentukan langkah penyelesaiannya. Strategi yang keempat adalah dengan melakukan kompromi, sehingga konflik bisa diselesaikan secara optimal. Sejauh ini yang sering saya lihat 5 strategi tersebut sering diterapkan oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>14</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Khalilah, selaku waka kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Tentu kepala sekolah punya strategi khusus dalam mengatasi konflik interpersonal guru, ada beberapa hal yang dilakukan oleh beliau, yang pertama tentu melakukan analisis atau pengamatan tentang sumber masalah, setelah itu baru berkomunikasi dengan guru yang memiliki konflik, untuk meminimalisir konflik kepala sekolah menggunakan strategi kompromi, artinya kepala sekolah mengajak kedua belah

---

<sup>13</sup> Ali Umar Arhab, Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (16 Februari 2023)

<sup>14</sup> Sari Purnamawati, Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

pihak untuk legowo. Kepala sekolah juga menampung segala masukan dan saran.<sup>15</sup>

Selain dari hasil wawancara di atas, peneliti juga melakukan pengamatan secara langsung, dari hasil pengamatan, saya melihat bahwa kepala sekolah selalu berupaya untuk mengatasi setiap konflik interpersonal guru yang terjadi di SMA Negeri 2 Pamekasan. Saya melihat bahwa kepala sekolah senantiasa untuk membuka dialog, serta senantiasa mendengar masukan, saran dan keluhan (akomodatif) dari guru-guru, termasuk guru yang terlibat konflik, saya juga melihat bahwa kepala sekolah berupaya untuk mengajak orang yang terlibat konflik untuk berkompromi, sehingga konflik tersebut bisa diatasi secara optimal.<sup>16</sup>

Selain itu peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen-dokumen sekolah, dari dokumen tersebut ditemukan bahwa kepala sekolah melakukan upaya pengelolaan konflik interpersonal dengan mengajak guru yang terlibat konflik untuk duduk bersama, dan mengajak mereka untuk berdiskusi dan memecahkan masalah secara bersama-sama, serta kepala sekolah berupaya untuk mencapai sebuah kompromi antara guru yang berkonflik.<sup>17</sup>

Beberapa strategi di atas mampu meminimalisir konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan. Kepala sekolah senantiasa menerapkan strategi tersebut ketika ada guru yang

---

<sup>15</sup> Khalilah, Waka Kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>16</sup> Observasi Langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari, Tentang Konflik.

<sup>17</sup> Dokumen sekolah, Pengecekan langsung arsip-arsip tentang pengelolaan konflik di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari.

berselisih. Penanganan konflik dirasa sangat penting untuk menjaga suasana sekolah tetap kondusif, serta agar sekolah bisa mencapai tujuan yang sudah ditentukan secara optimal. Sebagaimana yang dikemukakan oleh bapak Ali Umar Ahab selaku kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Empat strategi (melakukan identifikasi sumber masalah, membuka dialog dengan guru yang terlibat konflik, akomodatif dan kompromi) yang saya terapkan sejauh ini mampu meminimalisir dan mampu mengelola konflik antar guru dengan baik, sehingga konflik bisa teratasi dengan optimal. Dengan pengelolaan konflik yang baik pada akhirnya sangat berdampak positif terhadap sekolah. Ketika konflik sudah tertasi maka masing-masing guru yang ada di sekolah ini bisa bekerja seperti sedia kala dan tentu bisa bekerja dengan maksimal dan dengan kualitas yang baik.<sup>18</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh ibu Sari Purnamawati, salah satu guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Sejauh ini kepala sekolah mampu mengelola konflik di SMA Negeri 2 Pamekasan. Kepala sekolah mengelola konflik dengan beberapa strategi yang sudah saya paparkan tadi. Saya rasa strategi tersebut ampuh mengatasi konflik di sekolah ini. Kepala sekolah selalu ada di garda terdepan untuk menyelesaikan setiap problematika, termasuk konflik antar guru di SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>19</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh ibu Khalilah selaku wakil kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Kepala sekolah selalu mampu mengatasi konflik yang ada di sekolah ini. Dengan pendekatan dan strategi yang dimiliki setiap konflik bisa teratasi dengan baik dan mampu membuat para guru yang terlibat konflik saling merangkul dan saling berkolaborasi demi kemajuan SMA Negeri 2 Pamekasan. Mereka yang terlibat konflik akhirnya bisa mengajar dengan

---

<sup>18</sup> Ali Umar Arhab, Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (16 Februari 2023)

<sup>19</sup> Sari Purnamawati, Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

tenang dan maksimal, sehingga proses pembelajaran semakin berkualitas.<sup>20</sup>

Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan pengamatan secara langsung, dari hasil observasi peneliti melihat bahwa strategi yang diterapkan oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan berhasil meminimalisir dan menyelesaikan konflik interpersonal guru. Hal ini dibuktikan dengan kembalinya hubungan harmonis antara guru yang terlibat konflik<sup>21</sup>

Peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen dan arsip sekolah, dari catatan yang ada dalam dokumen tersebut ditemukan bahwa kepala sekolah berhasil mengelola konflik secara maksimal dan sangat baik, sehingga guru yang terlibat konflik kembali akur dan bisa melakukan aktifitas mengajar seperti sedia kala.<sup>22</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, maka dapat diperoleh hasil temuan penelitian terkait strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan sebagai berikut:

- a. kepala sekolah melakukan identifikasi sumber masalah
- b. kepala sekolah membuka dialog dengan guru yang terlibat konflik
- c. Akomodatif

---

<sup>20</sup> Khalilah, Waka Kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>21</sup> Observasi Langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari, Tentang Konflik.

<sup>22</sup> Dokumen sekolah, Pengecekan langsung arsip-arsip tentang pengelolaan konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari.

d. Kompromi

#### **4. Hambatan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Interpersonal Guru di SMA Negeri Pamekasan**

Dalam pengelolaan konflik antar guru, kepala sekolah kadang mengalami beberapa hambatan, termasuk kepala SMA Negeri 2 Pamekasan. Beliau seringkali menemui hambatan saat sedang melakukan penyelesaian konflik. Hambatan tersebut sangat beragam, mulai dari adanya ego yang tinggi dari masing-masing guru yang terlibat konflik, adanya rasa angkuh, dan rasa tidak mau mengalah dari guru-guru yang sedang berkonflik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh bapak Ali Umar Arhab selaku kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Tentu ada hambatan yang saya alami ketika saya melakukan penyelesaian konflik, seperti ego yang tinggi dari para guru yang berkonflik, selain itu mereka kadangkala memiliki sikap angkuh, sehingga menghambat penyelesaian konflik secara cepat. Bukan Cuma itu para guru yang berkonflik juga terkesan tidak mau mengalah satu sama lain. Sikap seperti ini tentu menjadi penghambat bagi saya.<sup>23</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Sari Purnamawati selaku guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Yang saya lihat ada beberapa hambatan dalam mengelola konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, mulai dari adanya sikap tidak legowo atau sikap tidak mau mengalah dari masing-masing guru yang terlibat konflik, sehingga konflik tidak bisa diselesaikan dengan cepat. Selain itu masing-masing guru juga punya ego yang tinggi. Hal ini

---

<sup>23</sup> Ali Umar Arhab, Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (16 Februari 2023)

menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah dalam mengatasi konflik yang terjadi.<sup>24</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh ibu Khalilah selaku waka kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Soal hambatan yang dialami tentu ada, hambatan yang paling mendasar adalah emosional dan ego dari para guru yang terlibat konflik, apalagi yang terlibat konflik adalah guru yang cukup tempramen. Hal ini menjadi kesulitan tersendiri bagi kepala sekolah dalam meminimalisir dan mengelola konflik di SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>25</sup>

Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan pengamatan secara langsung, dari hasil observasi ditemukan bahwa ada beberapa hal yang menjadi penghambat kepala sekolah dalam melakukan penyelesaian konflik, diantaranya adalah adanya sikap angkuh dan rasa tidak mau mengalah. hal ini menjadi hambatan tersendiri bagi kepala SMA Negeri 2 Pamekasan.<sup>26</sup>

Peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen dan arsip sekolah, dari catatan yang ada dalam dokumen dan arsip sekolah tersebut tercantum beberapa hambatan, diantaranya adalah adanya sifat angkuh, serta ego yang tinggi yang dimiliki oleh guru yang terlibat konflik.<sup>27</sup>

Setiap hambatan yang dialami tentu harus dihadapi dan ditaklukan, kepala sekolah harus punya banyak cara untuk mengatasi

---

<sup>24</sup> Sari Purnamawati, Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>25</sup> Khalilah, Waka Kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>26</sup> Observasi Langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari, Tentang Hambatan Pengelolaan Konflik Interpersonal Guru.

<sup>27</sup> Dokumen sekolah, Pengecekan langsung arsip-arsip tentang pengelolaan konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari.

hambatan tersebut. Adapun cara yang bisa dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut adalah dengan cara melakukan pendekatan personal, lalu memberikan pemahaman secara detail, sehingga kepala sekolah bisa mempengaruhi guru yang berkonflik untuk mencari solusi terbaik, sehingga konfliknya bisa diatasi dengan maksimal. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Bapak Ali Umar Arhab selaku kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Alhamdulillah saya mampu mengatasi setiap hambatan, untuk mengatasi hambatan tersebut biasanya saya melakukan pendekatan personal, saya mencoba memahami karakternya, psikologisnya, lalu mencoba berdialog dan memberikan pemahaman. Sejuhu ini cara itu terbukti berhasil mengatasi hambatan.<sup>28</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh ibu Sari Purnamawati, salah satu guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Saya lihat kepala sekolah mampu menghadapi hambata-hambatan yang ada, hal itu dibuktikan dengan terselesainya konflik yang terjadi di kalangan guru. Bahkan kepala sekolah berhasil menciptakan suasana yang lebih kondusif, lebih produktif dan tercipta kerja yang sehat dan jauh dari gesekan antar guru.<sup>29</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh ibu Khalilah, selaku waka kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, beliau menuturkan bahwa:

Kepala sekolah bisa menghadapi hambatan tersebut, sehingga konflik teratasi secara optimal. Saya lihat kepala sekolah memiliki keterampilan dalam menghadapi berbagai problematika dan konflik, beliau juga menguasai banyak

---

<sup>28</sup> Ali Umar Arhab, Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (16 Februari 2023)

<sup>29</sup> Sari Purnamawati, Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

strategi, sehingga sangat cocok jadi pemimpin di sekolah ini.<sup>30</sup>

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung. Dari hasil observasi langsung peneliti melihat bahwa kepala sekolah berhasil mengatasi hambatan-hambatan yang ada dengan pendekatan personal yang intensif. Kepala sekolah terlihat sangat sabar dan telaten dalam menghadapi setiap hambatan yang ada.<sup>31</sup>

Selain melakukan observasi, peneliti juga melakukan pengecekan terhadap dokumen dan arsip sekolah, dari dokumen dan arsip sekolah tersebut tercantum bahwa kepala sekolah berhasil mengatasi setiap hambatan yang ada, sehingga semua konflik interpersonal guru bisa dikelola dengan baik.<sup>32</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, maka dapat diperoleh hasil temuan penelitian terkait hambatan kepala sekolah dalam mengelola konflik interpersonal guru di SMA Negeri Pamekasan sebagai berikut:

- a. Ego yang tinggi
- b. Sikap yang angkuh
- c. Tidak mau mengalah antara yang satu dengan yang lain

---

<sup>30</sup> Khalilah, Waka Kurikulum di SMA Negeri 2 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (14 Februari 2023)

<sup>31</sup> Observasi Langsung di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari, Tentang Hambatan Pengelolaan Konflik Interpersonal Guru.

<sup>32</sup> Dokumen sekolah, Pengecekan langsung arsip-arsip tentang pengelolaan konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan Pada Tanggal 20 Februari.

## **B. Pembahasan**

### **1. Gambaran Konflik Interpersonal Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan**

Sebuah lembaga pendidikan seperti sekolah memiliki komponen yang sangat kompleks, diantaranya ada kepala sekolah, siswa, guru dan tenaga kependidikan. Setiap komponene tersebut memiliki tanggung jawab dan saling ketergantungan untuk dapat menjalankan dan mencapai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah seingkali dihapkan dengan berbagai prsoalan yang bisa saja mengakibatkan terjadinya sebuah konflik. Adapun konflik yang sering terjadi di lembaga pendidikan seperti sekolah adalah konflik interperssonal guru.

Konflik dapat didefinisikan sebagai perjuangan atau pertentangan antara atau antar individu yang bertentangan dalam hal kebutuhan, gagasan, keyakinan, nilai, atau tujuan. Konflik dibedakan menjadi dua yaitu konflik intrapersonal dan konflik interpersonal.<sup>33</sup> Konflik inerpersional harus mendapatkan penanganan yang tepat dan cepat, agar tidak merambat dan menjadi sebuah konflik besar yang bisa menyebabkan kemunduran bagi sekolah tersebut.

Konflik interpersonal ini terjadi karena banyak hal. Sebagaimana yang terjadi di SMA Negeri 2 Pamekasan, berikut ini gambaran konflik interperseonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan:

---

<sup>33</sup> Arizona, Neni noviza, Meisari, *Manajemen Konflik*, (Palembang: Bening media publishing, 2021), 26.

a. Konflik karena adanya kesalahpahaman antar guru (*pseudo conflict*)

Penyebab konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pameksan terjadi karena adanya kesalah pahaman, antara guru yang satu dengan yang lain merasa memiliki tujuan yang berbeda, padahal kenyataannya sama. Kesalahpahaman inilah yang pada akhirnya menimbulkan gesekan sehingga muncullah sebuah konflik.

Untuk mengtasi hal itu maka sangat diperlukan kemampuan dan keterampilan yang dapat menyelesaikan dan meredakan sebah konflik se cara tepat dan cepat, khususnya untuk menyelesaikan konflik interpersonal antar guru.<sup>34</sup> Kemampuan menyelesaikan konflik interpersonal merupakan suau kempuan untuk meredakan gesekan antar individu atau kelompk yang memiliki pertentangan ide, pemikiran, kemauan dan nila-nilai. Konflik bisa menyebabkan hubungan antar individu atau kemlompok menjadi tidak harmonis apabila tida segera diatasi. Sebaliknya konflik juga bisa meningkatkan suatu hubungan apabila mendapatkan penanganan yang tepat dan cepat.

b. Konflik karena adanya perbedaan pendapat atau persepsi mengenai informasi tertentu (*fact conflict*)

Penyebab konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pameksan adalah karena ada perbedaan pendapat antra guru yang satu dengan guru yang lain atas sebuah informasi tertentu. Konflik

---

<sup>34</sup> Winayanti, R. D. & Wideasavitri, P. N, "Hubungan Antara Trust dengan Konflik Interpersonal Pada Dewasa Awal yang Menjalani Hubungan Pacaran Jarak Jauh," *Jurnal Psikologi Udayana* 3, no. 1 (2016): 18, <https://doi.org/10.24843/JPU.2016.v03.i01.P02>.

ini terjadi ketika guru guru yang berselisih mengalami disinformasi.

*An Expressed Struggle* memaparkan bahwa konflik terjadi karena kesalahan dalam menangkap suatu informasi sehingga menimbulkan perbedaan persepsi yang bisa memicu terjadinya sebuah konflik antar individu atau kelompok. Orang atau kelompok yang terlibat konflik memiliki pandangan tentang apa yang mereka yakini saja dan menyalahkan dan tidak membenarkan pandangan atau persepsi orang lain. Hal inilah yang seringkali mengakibatkan terjadinya sebuah konflik.<sup>35</sup>

- c. Konflik interpersonal guru karena adanya perbedaan pendapat tentang cara penyelesaian suatu masalah sehingga mengakibatkan percekocan (*valueconflict*)

Konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan terjadi pada saat guru guru memiliki perbedaan pendapat tentang cara penyelesaian suatu masalah sehingga mengakibatkan percekocan. Contohnya ketika ada salah satu murid bolos sekolah, antara guru yang satu dengan yang lain memiliki perbedaan pendapat tentang tindakan yang akan diberikan. Ada yang ingin menindak dengan cara memberikan skorsing, ada guru yang ingin menindak dengan berjemur di depan sekolah. Perbedaan inilah yang kadang menimbulkan gesekan yang pada akhirnya berubah menjadi konflik.

---

<sup>35</sup> Winayanti, R. D. & Widiyasavitri, P. N, "Hubungan Antara Trust dengan Konflik Interpersonal Pada Dewasa Awal yang Menjalani Hubungan Pacaran Jarak Jauh," *Jurnal Psikologi Udayana* 3, no. 1 (2016): 14, <https://doi.org/10.24843/JPU.2016.v03.i01.P02>.

- d. Konflik karena adanya ketidakpercayaan antara guru yang satu dengan yang lain sehingga dapat menyebabkan terjadinya gesekan (*trust conflict*)

Ketidakpercayaan antara guru yang satu dengan yang lain dapat menyebabkan konflik contoh guru A tidak percaya sepenuhnya terhadap guru B saat menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal tersebut ternyata dapat memicu perseteruan antara guru yang satu dengan yang lain.

## **2. Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Interpersonal Guru di SMA Negeri 2 Pamekasan**

Strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>36</sup> Strategi kepala sekolah merupakan kunci sukses dalam memimpin organisasi dan salah satu faktor yang menunjang kinerjanya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Kepala sekolah dalam menangani sebuah konflik yang terjadi di lembaga pendidikan memiliki strategi tersendiri untuk menyelesaikannya. Peneliti pada kesempatan kali ini akan memaparkan sebuah analisis data dari temuan penelitian. Berdasarkan temuan penelitian kepala SMA Negeri 2 Pamekasan memiliki beberapa strategi dalam mengatasi konflik antara lain sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah melakukan identifikasi sumber masalah

---

<sup>36</sup> Ahmad, *Manajemen Strategis*, (Makassar: CV. Nas Media Pustaka, 2020), 2.

Langkah awal yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekaasan dalam mengelola dan mengatasi konflik interpersonal guru adalah dengan cara identifikasi sumber masalah, artinya kepala sekolah mencari tahu sedetail mungkin tentang sumber masalah, tujuannya adalah agar kepala sekolah bisa mengambil tindakan yang tepat. Dengan mengetahui sumber masalah kepala sekolah bisa memiliki gambaran tentang strategi yang bakal diambil.

Pemahaman tentang sumber konflik sangat penting bagi kepala sekolah sebelum mengambil sebuah keputusan dan sebelum menerapkan sebuah strategi, hal ini dikarenakan sumber konflik sangat beragam. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Eko Sudarmanto, beliau menuturkan bahwa, sumber konflik dapat muncul dari adanya perbedaan individu, perbedaan latar belakang, perbedaan kepentingan, pola komunikasi dalam interaksi, kecerdasan emosional, kepribadian.<sup>37</sup>

- b. Kepala sekolah membuka dialog dengan guru yang terlibat konflik

Komunikasi merupakan hal yang penting dalam kegiatan apapun, termasuk dalam menyelesaikan sebuah konflik. Dengan komunikasi semua masalah yang ada bisa diatasi dengan baik karena akan memberikan kejelasan dari berbagai pihak sehingga meminimalkan persepsi-persepsi yang keliru yang terkait dengan

---

<sup>37</sup> Eko Sudarmanto, dkk, *Manajemen Konflik*, (Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), 21.

pekerjaan.<sup>38</sup> Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan senantiasa membuka dialog dengan guru-guru yang terlibat konflik.

Maka dari itu respon yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan terhadap konflik adalah dengan mengadakan sebuah dialog yang secara umum dipahami sebagai pertukaran dan diskusi mengenai ide-ide yang disampaikan secara jujur dan terbuka sebagai perantara menuju hubungan harmoni dan saling pemahaman.

c. Akomodatif

Akomodatif merupakan usaha yang dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai pendapat pihak yang terlibat konflik. Nantinya akan digunakan untuk musyawarah atau menyelesaikan konflik tersebut. Sehingga dengan mendapatkan masukan, konflik tersebut bisa diselesaikan dengan baik.<sup>39</sup>

Strategi ini merupakan sebuah cara yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan untuk mengatasi konflik interpersonal guru. Yang mana kepala sekolah memosisikan diri sebagai penengah dan membuka diri untuk menampung seluruh aspirasi, pandangan dan pendapat dari kedua belah pihak yang terlibat konflik.

Strategi ini bisa digunakan karena kepala SMA Negeri 2 Pamekasan Bertindak sebagai pembuat keputusan, dengan adanya solusi yang tepat kepala sekolah bisa menguntungkan semua pihak

---

<sup>38</sup> Ibid, 151.

<sup>39</sup> Dewie Tri Wijayati, "Model Konseptual Manajemen Konflik Dalam Organisasi", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1, no 2, (2009): 153, <https://doi.org/10.26740/bisma.v1n2.p148-157>.

secara adil, sehingga guru yang terlibat konflik bisa bekerja seperti sedia kala.

d. Kompromi

Kompromi atau negosiasi. Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.<sup>40</sup>

Kepala SMA Negeri 2 Pamekasan juga menggunakan strategi kompromi, di mana proses penyelesaian konflik dilakukan dengan upaya untuk mencapai kompromi, ketika masing-masing pihak yang terlibat konflik dapat menurunkan atau mengurangi tuntutan, kepentingan, keinginan atau kehendak, sehingga dapat menghasilkan titik temu yang dapat diterima kedua belah pihak.

### **3. Hambatan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Konflik Interpersonal Guru di SMA Negeri Pamekasan**

Konflik dapat terjadi dimanapun dan kapanpun, untuk itulah seorang pemimpin harus mampu mengelola konflik yang terdapat dalam organisasi dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai tanpa hambatan-hambatan yang menciptakan terjadinya konflik.<sup>41</sup> Jika konflik tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada hambatan dalam penanganan konflik.

---

<sup>40</sup> Mudzakkar NB, "Strategi Manajemen Konflik Dalam Upaya Penyelesaian Konflik Politik: Suatu Tinjauan Teoritis", *Jurnal of Economic, Management, and Accounting* 3, no. 2, (September, 2020), 199-200, <https://dx.doi.org/10.35914/jemma.v3i2.643>.

<sup>41</sup> Eko Sudarmanto, dkk, *Manajemen Konflik*, (Yogyakarta: Yayasan Kita Menulis, 2021), 141.

Pengelolaan konflik di lembaga pendidikan tidak selalu lancar, kadang kala terdapat beberapa faktor penghambat. Faktor penghambat tersebut diakibatkan oleh beberapa aspek, baik dari kekeliruan pengelolaannya, ataupun dari guru yang terlibat konflik yang susah diarahkan. Berikut ini beberapa hambatan pengelolaan konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan:

a. Ego yang tinggi

Hal yang paling mendasar yang menjadi penghambat dalam proses pengelolaan sebuah konflik adalah adanya ego yang tinggi. Orang-orang yang memiliki ego yang tinggi ini cenderung tidak bisa menerima perintah, apalagi dikendalikan orang lain. Hal ini menjadi salah satu hambatan yang dialami oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan.

Sebagai makhluk sosial kita tidak bisa hidup tanpa orang lain. Namun tak jarang dalam kehidupan sosial terjadi ketegangan yang dipicu oleh ego. Ego merupakan rasa sadar akan diri sendiri, serta konsepsi individu tentang dirinya sendiri. Maka orang disebut egois jika ia selalu mementingkan dirinya sendiri.<sup>42</sup>

Maka dari itu hendaknya ego bisa dikelola dengan baik, sehingga tidak memunculkan hal-hal yang bersifat negative. Dalam konteks pengelolaan konflik, ego yang tinggi yang dimiliki oleh orang yang berkonflik menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi dan diselesaikan oleh pihak yang berwenang dalam

---

<sup>42</sup> Bambang Wibisono dan Akhmad Haryono, *Komunikasi Antarbudaya di Tapal Kuda (Antisipasi Konflik Dalam Keluarga)*, (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2020), 68.

pengelolaan dan penyelesaian sebuah konflik, dalam hal ini adalah kepala sekolah yang berperan dalam pengelolaan konflik antar guru di sekolah.

b. Sikap yang angkuh

Sikap yang angkuh seringkali mendominasi diri banyak orang, tidak hanya satu atau dua orang, tapi hampir semua manusia memiliki sifat tersebut. Sifat angkuh ini juga sering mendominasi guru-guru yang terlibat konflik di SMA Negeri 2 Pamekasan, sehingga menjadi hambatan tersendiri bagi kepala sekolah dalam menyelesaikan konflik interpersonal guru di SMA Negeri 2 Pamekasan.

Namun dengan pendekatan yang dimiliki oleh kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, sifat angkuh ini bisa diredam dengan baik, meski membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Namun sebagai pimpinan tertinggi di lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu dan bisa mengatasi setiap hambatan yang ada.

Angkuh adalah menganggap diri sendiri besar dan terhormat serta memandang rendah orang lain.<sup>43</sup> Sebagai manusia sudah selayaknya kita menghargai antar sesama dan membuang sifat angkuh yang dimiliki. Seperti yang sudah sering didengar, ketika kita menghargai orang-orang disekitar, maka mereka pun akan juga menghargai kita.

---

<sup>43</sup> Yudy Efendi, *Sabar dan Syukur*, (Jakarta: Qultum Media, 2012), 61.

c. Tidak mau mengalah antara yang satu dengan yang lain

Satu watak manusia yang sangat susah dikendalikan adalah sifat tidak mau mengalah. Sifat tidak mau mengalah atau ingin menang sendiri menyebabkan seseorang mudah marah dan tersinggung ketika dia berinteraksi dengan orang yang dianggap tidak sesuai dengan keinginannya.<sup>44</sup>

Rasa tidak mau mengalah menjadi salah satu penghambat bagi kepala SMA Negeri 2 Pamekasan, padahal jika kedua kubu mau mengalah satu sama lain, konflik bisa diatasi dengan cepat. Namun tidak semua guru yang terlibat konflik mau mengalah dan berdamai dengan lawan konflik. Untuk menyikapi hal ini tentu kepala sekolah harus putar otak dan mencari solusi terbaik, sehingga konflik bisa dikelola dan diatasi dengan baik.

---

<sup>44</sup> Muhammad Iqbal dan Kisma Dewi, *Psikologi Pasangan Manajemen Konflik Rumah Tangga*, (Jakarta: Gema Insani, 2020), 87.