

Strategi Kepala Sekolah Mengelola Konflik Antarpersonal di SMK Negeri 1 Jejawati OKI

Ade Firmansyah^{1*}, Edi Harapan², Syaiful Eddy³

^{1,2,3}Universitas PGRI Palembang, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : adeindah@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 08 Agustus, 2026

Page: 4568-4578

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i8.2435>

Article History:

Received: Juni 02, 2026

Revised: Juli 11, 2026

Accepted: Agustus 19, 2026

Abstract : *This study aims to identify the forms and causes of interpersonal conflict, describe headteacher managerial strategies for building a harmonious working climate, and analyse supporting and inhibiting factors in conflict management at SMK Negeri 1 Jejawati OKI. A qualitative descriptive approach was employed, with data collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation. The findings show that conflict is multidimensional, triggered by communication distortions, workload distribution, teacher overstaffing, seniority, resource allocation, and differing professional styles. The headteacher responded through proactive mediation, managerial transparency in formal forums, and humanistic diplomacy grounded in local wisdom. Although these strategies supported organisational stability, pseudo-harmony remained because of rigid hierarchical structures. Supporting factors included the headteacher's formal authority and local cultural values, while barriers involved senior-group resistance and limited internal regulations. Effective conflict management depended on the leader's ability to create psychological safety for junior staff without diminishing respect for senior colleagues' professionalism.*

Keywords : Leadership Strategy, Conflict Management, School Principal, SMK Negeri 1 Jejawati

Abstrak : Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi bentuk dan penyebab konflik antarpersonal, mendeskripsikan strategi manajerial kepala sekolah dalam membangun iklim kerja harmonis, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat manajemen konflik di SMK Negeri 1 Jejawati OKI. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik bersifat multidimensional, dipicu oleh distorsi komunikasi, distribusi beban kerja, surplus tenaga pendidik, senioritas, alokasi sumber daya, dan perbedaan gaya profesional. Kepala sekolah merespons melalui mediasi proaktif, peningkatan transparansi manajerial melalui forum formal, serta diplomasi humanis berbasis kearifan lokal. Meskipun strategi tersebut mendukung stabilitas organisasi, masih ditemukan fenomena *pseudo-harmony* akibat struktur hierarki yang kaku. Faktor pendukung utama meliputi otoritas formal kepala sekolah dan nilai budaya lokal, sedangkan hambatannya berupa resistensi kelompok senior dan keterbatasan regulasi internal. Efektivitas manajemen konflik ditentukan oleh kemampuan pemimpin menciptakan *psychological safety*

bagi kelompok junior tanpa mengurangi penghargaan terhadap profesionalitas kelompok senior.

Kata Kunci : Strategi Kepemimpinan, Manajemen Konflik, Kepala Sekolah, SMK Negeri 1 Jejaw.

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan kini berada di tengah arus perubahan besar untuk menjawab ekspektasi publik, sembari tetap sigap menghadapi tantangan lokal maupun dinamika global yang terus meningkat. Khusus bagi pendidikan vokasi, beban utama terletak pada implementasi Standar Nasional Pendidikan SMK yang tertuang dalam Permendikbud Nomor 34 Tahun 2018. Regulasi ini menuntut sekolah untuk bergerak cepat dalam beradaptasi dengan disrupsi teknologi. Oleh sebab itu, reformasi sistemik menjadi langkah yang tidak bisa ditawar lagi demi mencapai target strategis pendidikan kejuruan secara menyeluruh.

Efektivitas organisasional di lingkungan sekolah tidak hanya bertumpu pada peran dan tanggung jawab tenaga pendidik, tetapi sangat ditentukan oleh orientasi manajerial pimpinan. Kepala sekolah dituntut harus menguasai kompetensi komunikasi yang memadai agar dapat menjamin kinerja guru dan staf berjalan secara terukur serta profesional. Semakin baik kepemimpinan dan komunikasi kepala sekolah, maka akan semakin tinggi kinerja guru. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, maka kinerja guru semakin rendah pula. Manajemen konflik efektif diperlukan untuk memaksimalkan peran guru dan staf SMK, dengan strategi seperti mediasi dan komunikasi terbuka. Konflik ini timbul dari perbedaan persepsi tugas atau pengelolaan sumber daya, berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja (Lestari & Isnaningrum, 2025). Dinamika konflik-konflik yang muncul dalam lingkungan sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru apabila tidak dikelola dengan baik. Konflik yang tidak terselesaikan dapat menurunkan motivasi kerja guru, mengganggu hubungan kerja antar tenaga pendidik, serta berdampak pada kualitas pembelajaran di sekolah. Karenanya, pengelolaan konflik yang efektif menjadi kebutuhan mendesak guna membentuk lingkungan kerja yang kondusif sekaligus memaksimalkan kinerja para guru. (Lestari, W., et al., 2025).

Konflik organisasi dapat muncul karena perbedaan persepsi, kepentingan, dan komunikasi antar anggota organisasi. Oleh karena itu konflik perlu dikelola melalui strategi seperti komunikasi, mediasi, dan penyelesaian masalah secara kolaboratif agar tidak mengganggu kinerja organisasi sekolah. (Alma, Wahyu., 2023). Di SMK Negeri 1 Jejaw OKI, Kepala Sekolah telah menginisiasi berbagai kanal komunikasi seperti rapat rutin, forum *sharing*, hingga dialog informal. Secara teoretis, strategi ini bertujuan untuk menciptakan transparansi. Namun, terdapat "tembok tak kasat mata" berupa budaya etika dan adab antara senior dan junior yang sangat kaku. Dalam budaya ini, terdapat norma tidak tertulis bahwa kadang ada staf junior yang kurang respek kepada senior, dan sebaliknya senior kadang kalah terlalu tinggi dikarenakan mereka sudah lama bertugas di sekolah tersebut. demi menjaga etika dan rasa hormat. Hal ini menciptakan barikade kultural yang menghambat arus informasi jujur dari bawah ke atas. Berdasarkan paparan diatas maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengungkap bagaimana strategi yang dilakukan kepala sekolah untuk mengelola konflik internal antar personal, maka penulis memberi judul penelitian ini "Strategi Kepala Sekolah mengelola konflik antar Personal di SMK Negeri 1 Jejaw OKI".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi untuk memahami secara mendalam strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik interpersonal di SMK Negeri 1 Jejaw OKI. Fokus penelitian diarahkan pada bentuk konflik yang terjadi antara guru dan staf serta strategi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan harmonisasi kerja di lingkungan sekolah. Subjek penelitian ditentukan secara purposive dengan memilih informan yang terlibat langsung dalam dinamika konflik sekolah, meliputi kepala sekolah sebagai informan kunci, wakil kepala sekolah, guru senior, guru junior, dan staf kependidikan. Pemilihan informan

dilakukan berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses komunikasi, mediasi, maupun pengalaman menghadapi konflik interpersonal di sekolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif nonaktif, dan analisis dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan strategi penyelesaian konflik dari masing-masing informan. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung interaksi kepala sekolah, guru, dan staf dalam aktivitas sekolah sehari-hari, termasuk pola komunikasi dan situasi yang berpotensi memunculkan konflik. Selain itu, dokumentasi berupa notulensi rapat, profil sekolah, serta dokumen kebijakan internal digunakan untuk memperkuat dan memvalidasi data hasil wawancara dan observasi. Analisis data dilakukan secara bertahap melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Peneliti menyeleksi dan mengelompokkan data berdasarkan tema-tema utama yang berkaitan dengan konflik interpersonal dan strategi kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya, data disajikan secara naratif untuk melihat pola hubungan antar temuan, kemudian diverifikasi melalui teknik triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses ini dilakukan untuk memastikan validitas data dan menghasilkan kesimpulan yang sesuai dengan kondisi empiris di SMK Negeri 1 Jejawi OKI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum SMK Negeri 1 Jejawi

Sejak memulai operasionalnya pada tahun 2013, SMK Negeri 1 Jejawi telah menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan baik dari aspek kuantitas peserta didik maupun kapasitas sarana prasarana. peningkatan jumlah siswa sebesar 276% dalam kurun waktu 13 tahun, dari 120 siswa (2013) menjadi 452 siswa (2026). Pertumbuhan ini merefleksikan meningkatnya kepercayaan masyarakat lokal terhadap output pendidikan yang dihasilkan oleh sekolah. Ekspansi kapasitas ruang belajar terjadi peningkatan jumlah rombongan belajar (rombel) dari 3 kelas menjadi 17 kelas mengindikasikan adanya pengembangan infrastruktur fisik yang masif. Secara teoretis, rasio tersebut menggambarkan bagaimana sekolah secara dinamis menyesuaikan ruang kendali untuk menampung peningkatan peserta didik di program keahlian Teknik Sepeda Motor (TSM) serta Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ). serta Akuntansi.

Identifikasi Konflik Interpersonal di SMK Negeri 1 Jejawi OKI

Peneliti mendeskripsikan tahapan penelitian secara kronologis guna menjamin transparansi dokumentasi data serta akuntabilitas seluruh proses investigasi. Penelitian diawali dengan studi pendahuluan melalui pendekatan partisipatif di unit lokus SMK Negeri 1 Jejawi. Tahapan ini bertujuan untuk memetakan kondisi empiris di lapangan secara langsung. Berdasarkan hasil observasi awal, teridentifikasi adanya dinamika interaksi interpersonal yang mengindikasikan potensi friksi di lingkungan organisasi pendidikan. Fenomena tersebut dipandang sebagai variabel krusial yang dapat memengaruhi stabilitas lingkungan sekolah.

Peneliti mengidentifikasi bahwa fenomena konflik interpersonal di SMK Negeri 1 Jejawi merupakan manifestasi dari interaksi berbagai faktor sosiologis dan organisasional yang bersifat kompleks. Peneliti menemukan adanya Disfungsi Ruang Dialog Akibat Dominasi Kultural dan Senioritas yang menyebabkan komunikasi berlangsung secara asimetris. Meskipun infrastruktur forum diskusi telah difasilitasi, efektivitasnya terhambat oleh hambatan kultural yang signifikan, antara lain Hegemoni Senioritas: Adanya persepsi memudarnya pengakuan di kalangan staf pendidik senior terhadap staf pendidik junior. Hambatan Psikologis Intergenerasi: Staf junior mengalami kendala psikologis dalam menyampaikan aspirasi secara terbuka akibat adanya sekat hierarki nonformal. Selain itu, peneliti juga menemukan adanya indikasi krisis legitimasi terkait netralitas Kepala Sekolah dalam menjalankan fungsi mediasi. Fenomena ini dipicu oleh adanya stigma atau persepsi kolektif di kalangan tenaga pendidik mengenai kecenderungan keberpihakan pimpinan terhadap kelompok senior (*seniority bias*). Kondisi tersebut berpotensi mendegradasi kepercayaan terhadap proses pengambilan keputusan dan menghambat terciptanya keadilan organisasi (*organizational justice*) yang substansial.

Dalam menganalisis temuan umum serta strategi pengelolaan konflik, penelitian ini lebih menyoroti peran strategis kepemimpinan kepala sekolah untuk meredam dan menangani konflik

interpersonal di SMK Negeri 1 Jejaw. Fokus utama investigasi diarahkan pada aspek ekuilibrium (keseimbangan) manajerial dalam pengelolaan kinerja tenaga pendidik, khususnya pada fase persiapan hingga implementasi kurikulum dalam kegiatan pembelajaran. Guna mendeskripsikan fenomena empiris yang selaras dengan instrumen penelitian, peneliti melakukan penggalian data mendalam melalui teknik wawancara semi terstruktur (*in-depth interview*).

Pendekatan ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi resolusi konflik secara komprehensif dari berbagai perspektif subjek penelitian.

Perspektif Tenaga Pendidik Senior

Tenaga pendidik senior memiliki fungsi strategis dalam memelihara stabilitas organisasi serta mengonservasi nilai-nilai fundamental dan kultur akademik di lingkungan sekolah. Keberadaan mereka menjadi jangkar bagi kontinuitas norma dan tradisi pendidikan yang telah mapan. Guna mengeksplorasi perspektif tersebut, peneliti melakukan ekstraksi data melalui proses dialogis dengan tiga informan yang merepresentasikan kelompok senioritas. Sintesis komparatif dari ketiga data hasil wawancara tersebut mengindikasikan adanya variasi perilaku interpretatif di kalangan tenaga pendidik senior dalam memaknai dinamika konflik di lingkungan sekolah. Perbedaan orientasi epistemologis dan praktis para informan menunjukkan tiga kecenderungan utama dalam memahami dan merespons konflik di lingkungan sekolah. Informan 1 memperlihatkan orientasi operasional-empatis dengan menitikberatkan perhatian pada hambatan teknis, terutama dalam aspek manajemen penjadwalan, sekaligus mempertimbangkan kondisi situasional tenaga pendidik junior sebagai bagian penting dalam proses penyelesaian konflik. Informan 2 menunjukkan orientasi legalistik-normatif yang lebih menekankan kepatuhan terhadap disiplin, regulasi, dan Standar Operasional Prosedur (SOP), sehingga konflik dipahami sebagai bentuk penyimpangan terhadap aturan yang perlu ditangani melalui penegakan ketentuan secara konsisten. Sementara itu, Informan 3 memperlihatkan orientasi aksiologis-konsensual dengan menekankan nilai etika, pemeliharaan tradisi institusional, dan pencapaian kesepakatan bersama. Pendekatan ini lebih mengutamakan solusi integratif atau *win-win solution* sebagai upaya menjaga harmoni sosial, memperkuat hubungan kerja, dan mempertahankan stabilitas organisasi di lingkungan sekolah.

Perbedaan pendapat ini merefleksikan kekayaan pandangan guru senior yang, jika diintegrasikan secara tepat, dapat menjadi landasan bagi Kepala Sekolah dalam merumuskan strategi manajemen konflik yang lebih holistik dan akomodatif.



Gambar 1. Kegiatan Wawancara dengan Kepala Sekolah, Guru Senior sekaligus WaKa TQM dan Guru di SMK Negeri 1 Jejaw, (2026)

Perspektif Tenaga Pendidik Junior

Data hasil wawancara mendalam dengan para informan junior, yang mencerminkan pola pikir dan respon mereka terhadap kebijakan manajerial di SMK Negeri 1 Jejaw. Penelitian memposisikan temuan dari kelompok junior ini sebagai instrumen analisis komparatif terhadap narasi yang dikemukakan oleh kelompok tenaga pendidik senior. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya titik temu (*convergence*) maupun diskrepansi persepsi terkait implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah serta pengaruh hierarki senioritas terhadap iklim organisasi.

Perspektif Kepala Sekolah (Informan Utama)

Hasil wawancara yang dihimpun melalui proses wawancara mendalam dengan Kepala SMK Negeri 1 Jejawi serta dewan guru diklasifikasikan dan diuraikan secara sistematis sebagai berikut: Uraian data ini disusun guna memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika manajerial dan pola interaksi interpersonal dalam ekosistem sekolah. Peneliti mengintegrasikan berbagai perspektif informan untuk mengidentifikasi konsistensi maupun diskrepansi dalam implementasi strategi pengelolaan konflik.

Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik

Implementasi strategi manajerial oleh Kepala SMK Negeri 1 Jejawi menunjukkan kecenderungan kuat pada adopsi gaya kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan pendekatan partisipatif. Peneliti menemukan bahwa pemimpin tidak sekadar mengejar target administratif, melainkan lebih mengutamakan pembentukan hubungan interpersonal yang harmonis sebagai dasar utama organisasi.

Strategi diplomasi informal menjadi pilar utama yang secara konsisten diterapkan melalui agenda kolektif seperti makan bersama dan kegiatan olahraga rutin. Berdasarkan hasil triangulasi, informan utama dan guru junior menyepakati bahwa forum non-formal ini merupakan sarana rekonsiliasi emosional yang sangat efektif untuk meruntuhkan kekakuan birokrasi. Penerapan pendekatan humanis ini selaras dengan premis yang dikemukakan oleh Mulyasa (2022), yang menegaskan bahwa efektivitas manajemen konflik di institusi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam menyentuh aspek emosional stafnya. Kepemimpinan yang mengabaikan dimensi perasaan cenderung melahirkan kepatuhan semu yang rapuh terhadap konflik laten. Inovasi manajerial yang cukup menonjol di SMK Negeri 1 Jejawi adalah penerapan program sinergi melalui mekanisme tutor sebaya dengan konsep pertukaran peran. Strategi ini secara cerdas memanfaatkan potensi guru junior dalam penguasaan teknologi informasi (IT) untuk membantu guru senior, sementara guru senior tetap memegang peran sentral sebagai pembimbing dalam aspek pedagogis dan administratif. Pertukaran kompetensi ini menciptakan rasa saling membutuhkan (*mutual dependency*) yang secara otomatis menumbuhkan penghargaan timbal balik (*mutual respect*) di antara kedua kelompok yang sebelumnya memiliki jarak komunikasi yang lebar.

Upaya memperkuat solidaritas dilakukan melalui kegiatan informal, peran kepala sekolah dalam menjembatani perbedaan, dan pemanfaatan media digital. Solidaritas sosial di antara guru dari berbagai generasi turut berkontribusi besar dalam membentuk budaya sekolah yang inklusif, penuh kolaborasi, serta fleksibel menghadapi perubahan. Dalam aspek komunikasi operasional, penggunaan platform digital seperti WhatsApp Group dioptimalkan sebagai kanal klarifikasi cepat (*quick response*) terhadap berbagai isu sensitif. Kepala Sekolah menggunakan media ini untuk memutus rantai informasi yang menyimpang atau hoaks yang sering kali menjadi pemantik fitnah di lingkungan staf. Kecepatan pimpinan dalam memberikan penjelasan yang transparan di ruang digital terbukti mampu memberikan kepastian informasi kepada seluruh guru, sehingga potensi miskomunikasi yang dapat berujung pada perselisihan antarpersonal dapat segera dimitigasi secara efisien.

Secara struktural, Kepala Sekolah juga menerapkan kebijakan penugasan yang lebih terbuka dengan mendistribusikan Surat Keputusan (SK) pembagian tugas secara transparan. Langkah ini bertujuan untuk memberikan penjelasan logis mengenai beban kerja setiap individu, sehingga tidak ada pihak yang merasa dianaktirikan atau dibebani secara berlebihan. Riset M. Alfian (2025) menegaskan bahwa Konflik dalam organisasi merupakan isu krusial yang dapat memengaruhi kinerja, produktivitas, dan stabilitas hubungan kerja antar individu maupun tim. Peneliti menyimpulkan bahwa kombinasi strategi manajerial yang inklusif, partisipatif, dan berbasis kearifan lokal telah berhasil menciptakan iklim kerja yang harmonis di SMK Negeri 1 Jejawi. Peneliti menilai bahwa kunci keberhasilan pimpinan terletak pada keberanian untuk keluar dari pola kepemimpinan konvensional menuju pola yang lebih humanis dan kolaboratif. Pendapat peneliti menekankan bahwa keharmonisan yang tercipta saat ini merupakan hasil dari proses pembangunan kepercayaan (*trust building*) yang konsisten dilakukan melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Strategi

Faktor pendukung utama yang menjadi fondasi kekuatan sekolah ini adalah kentalnya nilai kearifan lokal (*local wisdom*) berbasis kekeluargaan yang hidup di masyarakat Ogan Komering Ilir (OKI). Budaya yang mengedepankan musyawarah dan keramah-tamahan ini memudahkan pimpinan dalam melakukan proses mediasi ketika terjadi gesekan antarpersonal. Peneliti menilai bahwa modal sosial berupa ikatan emosional kolektif ini merupakan aset tak berwujud yang mempercepat proses rekonsiliasi, di mana ego pribadi sering kali luluh demi menjaga muruah dan harmoni komunitas sekolah yang sudah dianggap sebagai keluarga kedua. Selain faktor kultural, dukungan dari jajaran manajerial menengah, khususnya para Wakil Kepala Sekolah (Waka), memegang peranan vital sebagai "filter pertama" dalam struktur resolusi konflik. Peneliti menemukan bahwa pola desentralisasi tanggung jawab ini sangat membantu Kepala Sekolah dalam mengelola waktu dan fokus strategisnya. Masalah-masalah kecil di Tingkat operasional biasanya telah tuntas dimediasi oleh para Waka sebelum sempat bereskalasi menjadi konflik besar yang memerlukan intervensi langsung dari meja pimpinan tertinggi.

Peran strategis manajemen menengah ini mengonfirmasi hasil riset Utami (2023) yang mengidentifikasi bahwa keterlibatan Waka sebagai mediator antara pimpinan dan guru merupakan faktor akselerasi keberhasilan manajemen konflik yang krusial. Dalam struktur organisasi sekolah yang gemuk, fungsi Waka sebagai jembatan komunikasi sangat menentukan kecepatan respon terhadap gejolak interpersonal. Peneliti berpendapat bahwa sinergi antara Kepala Sekolah dan Waka di SMK Negeri 1 Jejawi telah membentuk sistem peringatan dini (*early warning system*) yang efektif dalam menjaga stabilitas organisasi. Sebagai sintesis, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi strategi manajemen konflik di SMK Negeri 1 Jejawi merupakan proses negosiasi yang berkelanjutan antara penguatan modal sosial dan mitigasi hambatan struktural. Peneliti berpendapat bahwa meskipun regulasi dan hambatan psikologis tetap ada, optimalisasi kearifan lokal dan pemberdayaan manajerial menengah telah menjadi faktor pembeda yang signifikan. Keberhasilan pimpinan dalam mensinergikan faktor-faktor pendukung tersebut terbukti mampu menetralkan dampak negatif dari faktor penghambat, sehingga tujuan terciptanya iklim kerja yang harmonis tetap dapat direalisasikan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian, temuan, dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa konflik antarpersonal di SMK Negeri 1 Jejawi OKI bersifat multidimensional dan muncul dalam dua bentuk utama, yaitu konflik substantif dan konflik relasional. Konflik substantif terutama dipicu oleh persoalan teknis, seperti keterbatasan infrastruktur, distribusi beban mengajar, dan kompetisi pemenuhan jam linier, sedangkan konflik relasional berkaitan dengan kesenjangan antargenerasi, hambatan komunikasi vertikal, dominasi senioritas, serta perbedaan gaya kerja. Dalam merespons kondisi tersebut, kepala sekolah menjalankan peran strategis sebagai supervisor, fasilitator, dan mediator melalui pendekatan transformasional-partisipatif yang mengintegrasikan strategi formal dan informal. Strategi tersebut diwujudkan melalui mediasi proaktif, transparansi informasi, pemanfaatan platform digital untuk klarifikasi cepat, diplomasi humanis berbasis kearifan lokal, serta penguatan kolaborasi lintas generasi melalui tutor sebaya dan pembagian peran sesuai kompetensi. Efektivitas manajemen konflik didukung oleh kuatnya nilai kekeluargaan, otoritas formal kepala sekolah, dan peran wakil kepala sekolah sebagai penyaring awal permasalahan, tetapi masih menghadapi hambatan berupa budaya sungkan, resistensi kelompok senior, struktur hierarkis, dan regulasi eksternal. Secara keseluruhan, strategi kepala sekolah mampu mereduksi potensi konflik menjadi kolaborasi yang lebih produktif melalui penguatan keadilan, komunikasi, saling menghargai, dan profesionalisme.

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan untuk memperkuat sistem komunikasi terbuka, membangun mekanisme mediasi yang lebih terstruktur, serta mengembangkan ruang dialog lintas generasi agar konflik tidak hanya diselesaikan secara informal tetapi juga dapat dicegah secara sistematis. Guru dan tenaga kependidikan perlu didorong untuk membangun budaya komunikasi yang lebih asertif, mengurangi dominasi senioritas, dan meningkatkan kesediaan untuk menyelesaikan perbedaan melalui musyawarah profesional. Pada

tingkat kebijakan, dinas pendidikan perlu memberikan pedoman yang lebih adaptif terkait distribusi beban mengajar, pengelolaan kelebihan tenaga pendidik, dan penguatan kapasitas kepala sekolah dalam manajemen konflik serta komunikasi organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak sekolah dengan karakteristik organisasi yang berbeda, menggunakan pendekatan komparatif atau metode campuran, serta mengkaji lebih lanjut hubungan antara psychological safety, senioritas, gaya kepemimpinan, dan efektivitas penyelesaian konflik agar diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai dinamika konflik di lingkungan pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala Sekolah, guru, staf, serta seluruh pihak di SMK Negeri 1 Jejawo OKI yang telah memberikan dukungan, informasi, dan partisipasi selama penelitian berlangsung. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pembimbing dan rekan akademik yang telah memberikan masukan dalam penyusunan dan penyempurnaan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, M., & Mual, C. (2020). Optimalisasi Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(2), 145-158.
- Alfan, M. (2025). Dinamika Konflik Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 9(1), 45-58.
- Amanda, S. A. A. (2024). Pengelolaan Konflik sebagai Proses Alami dalam Organisasi Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(1), 34-47.
- Amirudin. (2021). Optimalisasi Sumber Daya Manusia sebagai Determinan Utama Pembangunan Bangsa melalui Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 11(2), 145-160.
- Anisa, & Utami, I. (2025). Komunikasi Interpersonal yang Efektif dalam Menciptakan Lingkungan Belajar yang Inklusif. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 14(1), 12-28.
- Arifin, & Mansur. (2022). Integrasi Nilai Kearifan Lokal dalam Kepemimpinan Sekolah: Menciptakan Mekanisme Resolusi Konflik yang Organik. *Jurnal Kebudayaan dan Pendidikan*, 14(2), 120-135.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah. (2019). *Keputusan Ketua BAN-S/M Nomor: 032/BAN-SM/SK/2019 tentang Penetapan Hasil Akreditasi Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kemendikbud.
- Badan Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan dan Listrik (BBPPMPV BBL). (2025). *Laporan Koordinasi Kemitraan dan Penyelarasan Kurikulum SMK-DUDI*. Medan: Kemendikbudristek.
- Bappenas. (2024). *Laporan Daya Saing Pendidikan Indonesia: Menuju SDM Berkualitas 2045*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Daffa. (2025). Solidaritas Sosial Lintas Generasi: Studi Kolaborasi Guru Senior dan Junior dalam Transformasi Digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 112-125.
- Darim, A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1), 110-125.
- Darmansah, et al. (2024). Sinergi Peran Manajerial dan Sistem Reward dalam Meningkatkan Efektivitas Pengajaran di SMK. *Jurnal Manajemen Vokasi*, 12(1), 45-60.
- Dayona, G., & Sari, L. L. (2023). Peran Manajerial Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Staf dan Mengendalikan Kegiatan Sekolah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 6(2), 89-102.
- Dewi, D. F., Fitriah, N., Sari, K., Rosul, Z., & Mu'alimin. (2025). Strategi Musyawarah dalam Resolusi Konflik di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Manajemen dan Budaya Sekolah*, 11(1), 45-60.
- Dyana. (2021). Manajemen Konflik di Era Digital: Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Mitigasi Disinformasi di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 19(3), 201-215.
- Ernaliza, Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Tindakan Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengatasi Konflik Antar Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(3), 201-215.

- Fatihaturahmi. (2023). Manajemen Konflik sebagai Indikator Kesuksesan Organisasi Pendidikan: Strategi Preventif Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(2), 112-127.
- Fauzi, N. B., & Sumarni, L. (2024). Strategi Negosiasi dalam Mengatasi Konflik Organisasi di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(2), 167-180.
- Fauzi. (2023). Efektivitas Pendekatan Kekeluargaan dalam Manajemen Konflik pada Institusi Pendidikan di Daerah Rural Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Nusantara*, 5(1), 45-60.
- Fitriani, S., Hamidi, M. L., & Haikal, M. R. (2020). Conflict Management Styles and Their Impact on Organizational Culture: A Case Study in Educational Institutions. *Journal of Management and Business Review*, 17(2), 145-160.
- Furqon, A. (2025). Strategi Kepala Sekolah dalam Mitigasi Konflik dan Perundungan di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 13(1), 55-70.
- Gubernur Sumatera Selatan. (2021). *Peraturan Gubernur Sumatera Selatan Nomor 6 Tahun 2021 tentang Pedoman Pembentukan dan Klasifikasi Sekolah Menengah Kejuruan*. Palembang: JDIH Provinsi Sumatera Selatan.
- Harapan, E. (2016). *Komunikasi Antarpribadi: Perilaku Insani dalam Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Harapan, E. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 1 Inderalaya Selatan. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 145-158. 135
- Harapan, E. (2025). Sinergi Kepemimpinan Instruksional dan Inovasi Teknologi dalam Penjaminan Mutu Sekolah di Era Globalisasi. *Jurnal Teknologi Pendidikan Indonesia*, 13(1), 22-38.
- Hayatulisna, et al. (2025a). Kompetensi Kepribadian Guru: Integritas, Kematangan Emosional, dan Komitmen Profesional. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 14(1), 44-58.
- Hayatulisna, et al. (2025b). Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah sebagai Determinan Utama dalam Efektivitas Mediasi Perselisihan Antarpribadi Guru. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling*, 11(1), 34-50.
- Hidayat, A. (2023). Kebijakan Administratif dan Konflik Kepentingan dalam Manajemen Satuan Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(1), 45-58.
- Hulkin, et al. (2024). Kepemimpinan sebagai Instrumen Fundamental dalam Penggerakan Roda Organisasi Pendidikan Abad ke-21. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(1), 12-25.
- Ijudin, et al. (2020). Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(2), 112-125.
- Imam Zaky M, et al. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menjembatani Generational Gap di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 15-29.
- Iskandar. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aplikasi Rancangan Penelitian, Teori, dan Praktik*. Jakarta: Referensi (GP Press Group).
- Istnaini, et al. (2024). Efektivitas Rapat Kerja Bulanan (RKB) dalam Mereduksi Konflik Komunikasi di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1), 78-92.
- Juliadrianti. (2025). Pola Komunikasi Empatik dan Transparan dalam Mereduksi Hambatan Psikologis Antarstaf Sekolah. *Jurnal Psikologi Komunikasi*, 9(2), 145-159.
- Kasmawati, Y. (2019). Implementasi Strategi Kolaboratif Kepala Sekolah dalam Resolusi Konflik Guru: Sebuah Studi Empiris. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 7(3), 201-216.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2013). *Surat Keputusan (SK) Pendirian SMK Negeri 1 Jejawo Nomor: [No SK] (28 Maret 2013)*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMK. 136
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2026). *Data Pokok Pendidikan (Dapodik) SMK Negeri 1 Jejawo Kabupaten Ogan Komering Ilir*. Diakses dari Dapodikdasmen.
- Kristanti, Y. (2025). Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dalam Menyelesaikan Konflik Internal: Analisis Data Kemendikbudristek. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*, 10(1), 33-48.

- Kusuma, M. A. I., & Hairunisa. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Metode Inovatif dalam Resolusi Konflik di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 9(2), 112-127.
- Lazwardi, D. (2016). Manajemen Kurikulum sebagai Pengembangan Kapasitas Profesional Guru. *Jurnal Al-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 1-15.
- Lestari, W., & Isnaningrum, R. (2025). Strategi Komunikasi Terbuka dalam Mitigasi Konflik Interpersonal di Sekolah Kejuruan. *Jurnal Manajemen Vokasi*, 4(1), 22-35.
- Lestari, W., et al. (2025). Peran Kepala Sekolah SMK sebagai Mediator dalam Pengelolaan Konflik Sumber Daya: Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Manajemen Pendidikan Vokasi*, 13(2), 88-104.
- Magfirah, L. (2024). Lingkungan Sekolah Kondusif sebagai Elemen Pendukung Perkembangan Akademik dan Sosial Siswa. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 14(2), 210-225.
- Maharani, R. (2023). Problematika Kualitas SDM dan Adaptasi Teknologi dalam Sektor Pendidikan Nasional. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 11(3), 301-315.
- Maharani, R., & Hanif, M. (2023). Demokratisasi dan Partisipasi Stakeholder dalam Inovasi Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 11(3), 301-315.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Misi, Nurhasanah, & Rajab. (2023). Otoritas Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Sarana Prasarana Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 6(3), 210-224.
- Mister, N. (2017). Komunikasi Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 44-58.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 137
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Muzakkir. (2025). Kepemimpinan Efektif dan Stimulasi Keterlibatan Pemangku Kepentingan dalam Tujuan Pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13(1), 55-68.
- Nabila, et al. (2024). Optimalisasi Otoritas dan Kekuatan Kepemimpinan dalam Mitigasi Perselisihan Organisasi Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 9(3), 201-215.
- Niska. (2025). Dampak Destruktif Hambatan Komunikasi Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Sekolah*, 10(1), 55-70.
- Noviana. (2025). Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Resolusi Konflik dalam Transformasi Organisasi dan Adopsi Teknologi. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 12(1), 12-28.
- Palembangan, et al. (2023). Kepemimpinan Transformasional dalam Mengonstruksi Budaya Organisasi yang Kolaboratif dan Adaptif. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 8(2), 112-126.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Prabowo. (2024). Hambatan Sosiopsikologis dan Karakter Heterogen Staf dalam Resolusi Konflik di Sekolah Menengah. *Jurnal Psikologi dan Pendidikan*, 11(3), 210-225.
- Pratama, F. A., et al. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Pembangunan Kompetensi Guru Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 88-102.
- Purnomo. (2020). Komunikasi Organisasi sebagai Media Artikulasi Ide dan Pemecahan Masalah. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 4(2), 123-135.
- Rahmat. (2023). Sistem Informasi Terintegrasi sebagai Instrumen Transparansi dan Pencegahan Miskomunikasi Organisasi. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 8(2), 77-91.
- Rahmawati, & Setiawan. (2023). Analisis Resistensi Tenaga Pendidik terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka di Wilayah Jawa Tengah. *Jurnal Inovasi Kurikulum*, 10(1), 34-49. 138
- Rendhika, R. (2024). Peran Krusial Kepala Sekolah dalam Menentukan Masa Depan dan Citra Sekolah. *Jurnal Manajemen Sekolah*, 7(1), 88-103.

- Rismawati, & Safwandy. (2025). Budaya Organisasi Adaptif: Respons Institusi Sekolah terhadap Perubahan Akseleratif. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 12(2), 167-180.
- Ritonga, R., et al. (2022). Efektivitas Kecerdasan Emosional Kepala Sekolah dalam Resolusi Konflik Organisasi. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 9(1), 77-90.
- Rizfiya, D., et al. (2025). Akar Konflik Interindividu: Iri Hati dan Perbedaan Kepentingan dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Psikologi Sosial Pendidikan*, 11(1), 15-30.
- Rizkylillah, et al. (2024). Penyiapan Generasi Kompeten dalam Menyongsong Visi Indonesia Emas 2045 dan Bonus Demografi. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 15(3), 210-225.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rostini, et al. (2023). Sistem Monitoring Iklim Kerja sebagai Upaya Reduksi Konflik Destruktif di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 8(4), 412-425.
- Ruqaiyah. (2021). Efektivitas Mediasi Kepala Sekolah dalam Resolusi Konflik Interpersonal di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Strategi Manajemen*, 9(1), 33-48.
- Sabila, M. S. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menghadapi Konflik Internal Guru dan Staf. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(1), 66-79.
- Saniya, et al. (2026). Diversitas Kepentingan dan Manajemen Konflik Sistematis dalam Sistem Sosial Pendidikan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 10(1), 5-18.
- Sari, P. N., & Rohiman. (2023). Analisis Konflik Interpersonal dalam Interaksi Organisasi Sekolah. *Jurnal Psikologi Organisasi Pendidikan*, 5(2), 134-148.
- Setiabudi, et al. (2025). Disparitas Beban Kerja dan Kohesi Kelompok: Analisis Sosiologis Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Sosiologi Pendidikan*, 10(3), 134-148.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Komunikasi sebagai Indikasi Keteraturan Organisasi dalam Manajemen Pendidikan. *Jurnal Komunikasi dan Organisasi*, 6(2), 140-155. 139
- SMK Negeri 1 Jejaw. (2019). *Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah tentang Sosialisasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) SMK Negeri 1 Jejaw*. Jejaw: Dokumen Internal.
- SMK Negeri 1 Jejaw. (2020). *Rencana Strategis (Renstra) SMK Negeri 1 Jejaw Tahun 2020-2024*. Jejaw: Dokumen Internal Sekolah.
- SMK Negeri 1 Jejaw. (2026). *Laporan Tahunan Profil Sekolah dan Kode Etik Tenaga Kependidikan*. Jejaw: Tata Usaha SMK Negeri 1 Jejaw.
- Sosialisman, et al. (2023). Optimalisasi Peran Kepala Sekolah sebagai Mediator dalam Penanganan Konflik di SMK. *Jurnal Kepemimpinan Vokasi*, 11(2), 134-148.
- Sufiyani. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kualitas Lembaga Pendidikan di Era Globalisasi. *Jurnal Kepemimpinan Islam*, 7(1), 22-38.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhadi, et al. (2024). Kepemimpinan Efektif dalam Mengelola Perubahan Kurikulum dan Resistensi Inovasi Pembelajaran. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 12(1), 56-70.
- Suhendra, M. R., & Hidayat, W. (2023). Manajemen Konflik dalam Mengembangkan Produktivitas Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 101-115.
- Sumartono. (2025). Komunikasi Krisis sebagai Instrumen Fundamental dalam Manajemen Krisis Institusi Pendidikan. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 11(2), 134-148.
- Suncaka, E. (2023). Harmonisasi Lingkungan Organisasi: Mengelola Konflik Menuju Kemajuan Sekolah. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 15(2), 189-204.
- Susanto, D., & Nuriah, F. S. (2024). Pengaruh Sosial dan Dinamika Internal dalam Membentuk Perilaku Organisasi. *Jurnal Kepemimpinan dan Etika*, 7(2), 115-130.
- Swandi, & Nasruddin. (2025). Dampak Implementasi Kurikulum Merdeka terhadap Eskalasi Konflik Antar-Pendidik. *Jurnal Inovasi Kurikulum*, 13(1), 44-59.
- Ummah, N., et al. (2025). Kepemimpinan Kolaboratif dalam Menjawab Kompleksitas Permasalahan Global di Sekolah. *Jurnal Manajemen Strategis Pendidikan*, 10(1), 1-15. 140
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Universitas PGRI Palembang. (2025). *Laporan Pelaksanaan Program Kemitraan Masyarakat (PKM) di SMK Negeri 1 Jejaw*. Palembang: LPPM UPGRIP.

- Usman, et al. (2025). Kepemimpinan Transformasional sebagai Pendekatan Strategis dalam Mengonstruksi Budaya Organisasi Sekolah Adaptif. *Jurnal Manajemen Strategis Pendidikan*, 13(1), 1-15.
- Utami. (2023). Peran Strategis Wakil Kepala Sekolah sebagai Mediator dan Early Warning System dalam Manajemen Konflik Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 20(2), 88-103.
- Wandi. (2022). Dinamika Konflik dalam Pengorganisasian Manajemen Pendidikan. *Jurnal Manajemen Terapan*, 10(3), 245-259.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2018). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Pemberdayaan Guru di SMA Negeri 1 Pesisir Tengah. *Jurnal Fenomenologi Pendidikan*, 6(2), 89-104.
- Widyawati. (2025). Diplomasi Meja Makan: Pendekatan Humanis dalam Resolusi Konflik dan Penanaman Nilai Demokratis. *Jurnal Pembangunan Karakter*, 12(1), 56-70.
- Wijaya, & Santosa. (2023). Studi Komparatif Pendekatan Mediatif versus Konfrontatif dalam Penyelesaian Konflik Guru dan Staf SMK. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 105-120.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yulianto, T., et al. (2024). Peran dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah dalam Penerapan Teknologi Pendidikan Inovatif. *Jurnal Manajemen Sekolah*, 9(1), 60-75.
- Zaki Ahmad, et al. (2024). Manajemen Konflik: Strategi dan Proses Pengelolaan Perselisihan dalam Institusi. *Jurnal Strategi Manajemen*, 9(1), 12-25.