

ASCIPTA

Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial

https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta

Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS NILAI ORGANISASI ISLAM DALAM PERUBAHAN STRATEGIS: STUDI KASUS KUALITATIF DI SMA NEGERI 2 PUDING BESAR

Fajar Ihsan[1], Narendra A.N. Akmaladisurya[2], Farash[3], Fertiwi[4], Kharisa D. Anggraini[5], Makayla Andy[6]

[1-6] Universitas Bangka Belitung

Email: fajarkuliah10@gmail.com

Diterima: Novemmber 2026, Direview: November 2026, Diterbitkan: November 2026

Diterbitkan oleh: ASCIPTA (Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial)

Abstract

Policy changes in the school curriculum require schools to handle differences of opinion among teachers, students, and parents carefully. This study examines how conflict management grounded in Islamic organizational values is practiced at SMA Negeri 2 Puding Besar as the school faces strategic change, namely the Merdeka Curriculum with a deep learning approach, strengthened co-curricular programs, and adjustments to the homeroom teacher (guru wali) role. A qualitative case study design was used. Data were gathered through in-depth interviews and analyzed with an interactive model consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings show that change was accepted as a challenge rather than a burden and was cushioned by layered communication: routine briefings, cross-role coordination before information was disseminated, and socialization to parents. Differences of opinion were regarded as normal and were resolved through deliberation (musyawarah) toward consensus, with voting as a last resort. The values of mutual respect, forgiveness, faith, trustworthiness (amanah), clarification (tabayyun), and brotherhood served as the ethical framework for problem solving. Critical analysis shows that the religious homogeneity of the school facilitates consensus but may conceal unvoiced disagreement. The study offers a conceptual model of value-based conflict management that is preventive, participatory, and gradual in the context of a public secondary school.

Keywords: conflict management, Islamic organizational values, strategic change, Merdeka Curriculum, musyawarah, case study

ABSTRAK

Perubahan kebijakan kurikulum menuntut sekolah mengelola perbedaan pandangan di antara guru, siswa, dan orang tua secara cermat. Penelitian ini menelaah bagaimana manajemen konflik berbasis nilai-nilai organisasi Islam dijalankan ketika SMA Negeri 2 Puding Besar menghadapi perubahan strategis, terutama penerapan Kurikulum Merdeka dengan pendekatan pembelajaran mendalam, penguatan program kokurikuler, dan penyesuaian peran guru wali. Penelitian memakai pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dihimpun melalui wawancara mendalam dan dianalisis dengan model interaktif yang terdiri atas kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Temuan memperlihatkan bahwa perubahan diterima sebagai tantangan, bukan beban, dan diredam melalui komunikasi berlapis: briefing rutin, koordinasi lintas peran sebelum informasi disebarkan, serta sosialisasi kepada orang tua. Perbedaan pendapat dipandang wajar dan diselesaikan melalui musyawarah menuju mufakat, dengan pemungutan suara sebagai jalan terakhir. Nilai saling menghargai, memaafkan, keimanan, amanah, tabayun, dan persaudaraan berfungsi sebagai kerangka etis penyelesaian masalah. Analisis kritis menunjukkan bahwa homogenitas religius sekolah mempermudah tercapainya konsensus, tetapi berpotensi menutupi ketidaksetujuan yang tidak tersuarakan. Penelitian ini menawarkan model konseptual manajemen konflik berbasis nilai yang bersifat preventif, partisipatif, dan bertahap pada konteks sekolah menengah negeri.

Kata kunci: *manajemen konflik; nilai organisasi Islam; perubahan strategis; Kurikulum Merdeka; musyawarah; studi kasus*



ASCIPTA

Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial

https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta

Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

PENDAHULUAN

Sekolah bukanlah tempat yang selalu tenang dan bebas dari perbedaan. Di dalamnya, banyak orang dengan latar belakang berbeda saling bertemu. Ada guru yang memiliki pengalaman berbeda-beda, siswa yang sedang mencari jalan hidup mereka sendiri, orang tua yang memiliki harapan masing-masing, dan para manajer yang harus mengubah aturan menjadi tindakan sehari-hari. Karena banyaknya kepentingan yang berbeda, konflik sering muncul. Konflik bisa muncul karena perbedaan pendapat, perbedaan nilai, atau ketidaksepahaman terhadap aturan dan cara kerja sekolah. (Mudofir et al., 2024). Ini bukan tentang apakah ada konflik atau tidak, tapi bagaimana lembaga menghadapinya. Konflik yang tidak diatasi dengan baik bisa merusak kerja sama dan menurunkan kinerja lembaga. Sementara itu, konflik yang dikelola dengan benar justru dapat memperkuat kerja sama, meningkatkan motivasi, dan memperbaiki kedisiplinan para anggota organisasi. (Rakhman & Fauzan, 2025).

Tuntutan kemampuan sekolah mengelola perbedaan semakin besar ketika perubahan datang dari luar dan harus dijalankan dalam waktu yang relatif singkat.

Dalam beberapa tahun terakhir, sekolah menengah di Indonesia dihadapkan dengan perubahan kebijakan kurikuler yang cukup luas, mulai dari penerapan Kurikulum Merdeka, pengarusutamaan pendekatan pembelajaran mendalam, hingga rencana pemberlakuan Tes Kemampuan Akademik serta pembelajaran koding dan kecerdasan buatan.(Kemendikdasmen, 2025a, 2025b). Kajian tentang penerapan Kurikulum Merdeka di jenjang SMA menunjukkan bahwa keberhasilan penerapannya sangat bergantung pada kesiapan guru. Guru harus siap menghadapi perubahan cara mengajar dan merancang pembelajaran yang lebih aktif. Selain itu, dukungan sarana teknologi juga sangat penting. Sekolah harus memiliki perangkat keras dan jaringan yang memadai agar pembelajaran dare atau hybrid dapat berjalan dengan lancar. Keterlibatan pemangku kepentingan juga tidak bisa diabaikan. Orang tua, kepala sekolah, dan pemerintah daerah harus saling mendukung agar kurikulum ini bisa berjalan dengan baik. Tanpa faktor ketiga ini, penerapan Kurikulum Merdeka bisa terhambat. Kesiapan guru, dukungan teknologi, dan keterlibatan pemangku kepentingan menjadi kunci utama dalam memastikan keberhasilan. (Syafriani, 2025). Kajian lain menunjukkan bahwa menerapkan secara perlahan, meningkatkan keterampilan guru, menyesuaikan diri di tingkat sekolah, dan bekerja sama dengan semua pihak yang terlibat adalah cara yang biasa dilakukan. (Yunita, 2025). Di sisi lain, penelitian tentang resistensi guru terhadap perubahan pendidikan menemukan bahwa penolakan tidak selalu tinggi; yang kerap memicu keberatan adalah perubahan regulasi serta anggapan bahwa tugas guru sudah terlalu banyak (Lomba-Portela et al., 2022). Rangkaian temuan ini mengisyaratkan bahwa perubahan strategis di sekolah selalu menyimpan potensi gesekan yang perlu dikelola, bukan sekadar diumumkan.



ASCIPTA

Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial

https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta

Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

Di lembaga pendidikan yang bernapaskan Islam, pemeliharaannya tidak hanya berhenti dalam soal prosedur manajerial. Tamrin (2025) menempatkan penyelesaian konflik sebagai bagian dari kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Islam. Sementara itu, penelitian di lingkungan pesantren menunjukkan bahwa klarifikasi (tabayun), musyawarah, dan penerapan nilai amar makruf nahi mungkar menjadi perangkat penyelesaian yang hidup dalam praktik. (Rakhman & Fauzan, 2025; Saihan & Sofiah, 2023). Musyawarah dalam kajian manajemen konflik di sekolah pun kerap dirujuk pada QS Ali Imran ayat 159 sebagai landasan normatif penyelesaian masalah (Mudofir et al., 2024). Nilai-nilai itu bisa dianggap sebagai nilai organisasi jika bukan hanya sekedar keyakinan pribadi, tapi sudah menjadi bagian dari cara rapat dijalankan, keputusan dibuat, dan perbedaan yang dihadapi.

Konflik dalam organisasi pendidikan dapat dipahami sebagai ketegangan antarindividu atau antarkelompok yang muncul dari perbedaan nilai, kepentingan yang bersinggungan, persaingan, atau ketidaksepakatan atas kebijakan (Mudofir et al., 2024). Manajemen konflik adalah proses yang dilakukan oleh pimpinan dan pihak terkait untuk mencegah, mengurangi, dan menyelesaikan konflik. Tujuannya agar tujuan lembaga tetap terjaga dan berjalan dengan baik. Di sebuah SMP berbasis pesantren di Banyuwangi, penelitian menunjukkan adanya urutan kerja yang terstruktur. Pertama, konflik diidentifikasi melalui pengamatan langsung, laporan dari siswa atau guru, dan interaksi sehari-hari. Kemudian, konflik terungkap berdasarkan tingkat keparahannya. Untuk menyelesaikannya, dilakukan musyawarah dengan komite sekolah yang bertindak sebagai mediator yang netral. Setelah itu, hasil penyelesaian dikaji kembali dalam pertemuan bulanan yang melibatkan semua pihak yang terlibat. Proses ini membantu memastikan bahwa konflik tidak berakhir dan lembaga tetap berjalan dengan lancar.(Mudofir et al., 2024). Pola identifikasi, klasifikasi, penyelesaian, dan evaluasi itu penting karena menunjukkan bahwa manajemen konflik yang matang bersifat siklus, bukan reaksi sesaat atas masalah yang sudah membesar.

Strategi penyelesaian juga bisa dibedakan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Mudofir dkk. (2024) merangkum tiga kemungkinan: strategi kalah-kalah, yang mendaki jalan tengah dengan bantuan pihak ketiga; strategi menang-kalah, yang membuat salah satu pihak mengalah; dan strategi menang-menang, yang mencari kesepakatan yang dapat diterima semua pihak. Saya percaya keberhasilan strategi tersebut, menurut rangkuman yang sama, didukung oleh kecerdasan emosional dan pemilihan gaya manajemen konflik yang tepat. (Ismail, 2022), serta oleh penyelesaian yang bersifat kooperatif demi terjaganya mutu pendidikan (Neliwati et al., 2022). Di MAN 2 Lebong, tindakan manajemen konflik diwujudkan melalui program pendidikan karakter, mediasi, dan transparansi, yang oleh penelitinya dinilai sejalan dengan nilai ajaran Islam (Zulkarnain et al., 2024). Dari rangkaian kajian ini tampak bahwa strategi konflik yang baik jarang berdiri sendiri; ia menyatu dengan budaya komunikasi dan pembinaan karakter di sekolah.

ASCIPTA
Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial
https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta
Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

Pengelolaan konflik di Lembaga Pendidikan Islam mempunyai dimensi tambahan: prosedur dan nilai harus terintegrasi. Rakhman dan Fauzan (2025) menemukan bahwa pesantren menghadapi konflik dalam banyak bentuk, yaitu politik, ekonomi, tugas, dan organisasi. Konflik ini biasanya diselesaikan melalui tabayun atau klarifikasi, musyawarah, dan penerapan nilai amar makruf nahi mungkar. Hasil temuan mereka menunjukkan dua hal penting. Jika konflik dikelola dengan baik, maka kerja sama, motivasi, dan disiplin menjadi lebih kuat. Sebaliknya, jika konflik dibiarkan, maka kinerja lembaga akan menurun. Pola serupa dilaporkan Saihan dan Sofiah (2023) pada lembaga pendidikan Islam di Jember: berbagai bentuk konflik, termasuk konflik politik, sosial, dan ekonomi, ditangani lewat tabayun, musyawarah, dan amar makruf. Tamrin (2025), dari sisi kepemimpinan, mengkaji strategi pengelolaan konflik oleh kepala sekolah dalam perspektif Islam dan menandai bahwa kajian konflik dalam manajemen pendidikan Islam masih tergolong baru, sehingga ruang untuk pengayaan empiris masih terbuka.

Pada tingkat norma, musyawarah dijelaskan dalam QS Ali Imran ayat 159. Mudofir dkk. (2024) menafsirkan ayat ini sebagai petunjuk bahwa cara memecahkan masalah sebaiknya melalui perundingan bersama. Dalam proses ini, sikap lemah lembut dan kesediaan memaafkan berfungsi sebagai pelumas. Dengan kata lain, nilai-nilai Islam yang penting untuk menyelesaikan konflik tidak hanya berisi larangan atau perintah. Nilai-nilai Islam juga mencakup etika dalam berkomunikasi. Dalam artikel ini, nilai-nilai Islam dipahami sebagai rangkaian prinsip, termasuk musyawarah, saling menghargai, memaafkan, amanah, tabayun, dan persaudaraan. Prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi keyakinan pribadi. Nilai-nilai Islam menjadi norma bersama yang membentuk cara warga sekolah berkomunikasi, mengambil keputusan, dan menanggapi perbedaan. Batasan ini diambil dari kerangka yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Kami mengumpulkan beberapa poin penting dari berbagai sumber agar bisa mempermudah pemahaman. Setiap penelitian memiliki pendekatan yang berbeda, namun ada beberapa hal yang sama. Dengan demikian, pembaca bisa lebih mudah memahami konsep yang dibahas. Kami juga memastikan bahwa semua informasi yang disampaikan akurat dan sesuai dengan sumber aslinya. (Rakhman & Fauzan, 2025; Tamrin, 2025).

Perubahan strategi di sekolah berarti perubahan besar dalam arah, program, atau cara kerja yang mempengaruhi banyak pihak sekaligus. Di sekolah menengah saat ini, salah satu contoh yang paling nyata adalah Kurikulum Merdeka dan pendekatan pembelajaran mendalam. Menurut Kemendikdasmen (2025a), pembelajaran mendalam dibangun dari empat komponen utama: dimensi profil siswa, prinsip pembelajaran, pengalaman belajar, dan kerangka pembelajaran. Fokus utamanya adalah mengembangkan kemampuan berpikir, kepekaan perasaan dan empati, pembentukan karakter, serta kebugaran fisik. Di sisi lain, teknologi digunakan untuk memperluas akses dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Pada tahun

yang sama, kebijakan kurikuler pemerintah juga mencakup Tes Kemampuan Akademik serta pembelajaran koding dan kecerdasan buatan. (Kemendikdasmen, 2025b).

Implementasi kebijakan di lapangan seringkali tidak mulus. Studi tentang pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMA menunjukkan bahwa kesiapan guru, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan dukungan pemangku kepentingan menjadi tantangan utama. Namun Kurikulum Merdeka tetap berhasil meningkatkan keterlibatan siswa dan menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna. Oleh karena itu, pelatihan guru yang berkelanjutan sangat dianjurkan sebagai solusi. (Syafriani, 2025). Kajian pustaka lain menemukan bahwa tingkat keberhasilan implementasi berbeda-beda di setiap sekolah. Strategi yang sering digunakan antara penerapan lain secara bertahap, penguatan kemampuan guru, penyesuaian di tingkat sekolah, serta kerja sama dengan berbagai pihak terkait. (Yunita, 2025). Variasi keberhasilan itu memberi petunjuk bahwa kualitas pengelolaan internal sekolah, termasuk kemampuan mengelola perbedaan pendapat, ikut menentukan hasil.

Literatur tentang perubahan pendidikan mengingatkan bahwa resistensi dari guru tidak selalu terlihat secara terbuka. Lomba-Portela et al. (2022), melakukan survei terhadap guru di berbagai tingkat pendidikan. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat resistensi secara umum tidak tinggi. Namun, sumber persetujuan yang paling sering muncul adalah perubahan regulasi dan persepsi bahwa beban tugas guru terlalu besar. Mereka menyarankan agar satuan pendidikan dilihat sebagai tempat perubahan aktif. Kepemimpinan kepala sekolah harus diperkuat. Kerja sama antar guru perlu ditingkatkan. Inisiatif-inisiatif inovatif harus didukung secara institusional. Saran ini sejalan dengan temuan kajian Kurikulum Merdeka. Kurikulum Merdeka menekankan bahwa kolaborasi dengan pemangku kepentingan dan dukungan dari sekolah adalah kunci utama dalam membangun perubahan yang berkelanjutan. (Syafriani, 2025; Yunita, 2025). Bila kita merangkum temuan tentang praktik konflik di sekolah berbasis nilai Islam, terlihat bahwa komunikasi terbuka, forum bersama, dan keterlibatan pihak-pihak terkait menjadi benang merah yang menghubungkan manajemen perubahan dengan manajemen konflik. (Mudofir et al., 2024; Zulkarnain et al., 2024).

SMA Negeri 2 Puding Besar menarik untuk dikaji karena menggabungkan dua hal yang jarang dibahas secara bersamaan. Sebagai sekolah negeri, SMA Negeri 2 Puding Besar harus mengikuti arahan pemerintah. Perubahan kurikulum dan pendekatan pembelajaran harus diikuti secara langsung. Namun, di tengah tuntutan itu, sekolah ini tetap menjalankan kegiatan keagamaan sehari-hari. Para siswa melaksanakan salat dhuha dan salat zuhur berjamaah setiap hari. Mereka juga diajak membaca Al-Qur'an secara rutin, didampingi oleh guru wali. Di hari Jumat, kegiatan olahraga rutin diadakan. Semua ini terasa menjadi bagian dari kehidupan sekolah. Para informan menyebutkan bahwa nilai-nilai keislaman menjadi

ASCIPTA
Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial
https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta
Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

pegangan utama ketika menghadapi perbedaan. Di sini, keimanan tidak hanya dipraktikkan dalam ibadah, tetapi juga menjadi pedoman dalam berinteraksi.

Mereka menjelaskan bahwa keberagaman di sekolah tidak menjadi masalah karena memiliki landasan keimanan yang sama. Nilai-nilai keagamaan seperti toleransi, saling menghargai, dan kebersamaan menjadi dasar dalam menyikapi perbedaan. Sekolah ini juga mengalami pergantian kepala sekolah sebanyak tiga kali dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan ini membawa perbedaan dalam gaya kepemimpinan dan arah kebijakan. Namun, dalam dua tahun terakhir, kepemimpinan di SMA Negeri 2 Puding Besar relatif stabil. Perubahan yang terjadi sebelumnya memberi ruang bagi adaptasi dan pembentukan budaya baru. Namun, stabilitas yang kini terasa membantu sekolah untuk menjaga konsistensi dalam pelaksanaan nilai-nilai keagamaan. Perpaduan antara tekanan perubahan dari luar, dinamika kepemimpinan di dalam, dan nilai-nilai keagamaan yang dihayati bersama-sama menciptakan latar yang sangat kaya. Di sekolah ini, konflik tidak hanya menjadi masalah, tetapi menjadi bagian dari proses pembentukan karakter. Dengan adanya landasan keimanan yang kuat, konflik dapat diatasi dengan cara yang lebih damai dan membangun. Pendekatan seperti ini menunjukkan bahwa sekolah negeri bisa menjadi tempat terbentuknya nilai-nilai yang seimbang antara kebutuhan sistem dan kebutuhan spiritual.

Kesenjangan penelitian tampak pada beberapa hal. Pertama, kajian manajemen konflik berbasis nilai Islam umumnya dilakukan di pesantren, madrasah, atau sekolah swasta di bawah yayasan keagamaan, dan sebagian di antaranya berfokus pada konflik siswa (Mudofir et al., 2024; Rakhman & Fauzan, 2025; Saihan & Sofiah, 2023; Zulkarnain et al., 2024). Kedua, kajian tentang implementasi Kurikulum Merdeka di jenjang SMA lebih menyoroti kesiapan guru dan sarana, dan keduanya yang dirujuk di sini berupa kajian pustaka, sehingga proses mengelola perbedaan pendapat selama masa perubahan belum menjadi pusat perhatian (Syafriani, 2025; Yunita, 2025). Ketiga, hubungan antara nilai organisasi Islam dan penyelesaian konflik pada momen perubahan strategis di sekolah menengah negeri masih jarang dijelaskan secara empiris. Artikel ini berupaya mengisi celah tersebut.

Berdasarkan uraian itu, penelitian ini bertujuan (a) menggambarkan perubahan strategis yang dihadapi SMA Negeri 2 Puding Besar dan cara sekolah menyikapinya; (b) menganalisis proses komunikasi dan adaptasi yang dibangun untuk meredam gesekan; (c) mengidentifikasi bentuk perbedaan pendapat beserta mekanisme penyelesaiannya; (d) menelaah peran nilai-nilai Islam sebagai kerangka penyelesaian konflik; dan (e) menilai dampak pengelolaan tersebut terhadap suasana kerja dan pembelajaran. Secara teoretis, artikel ini memperkaya literatur manajemen konflik pendidikan Islam dengan konteks perubahan strategis di sekolah negeri. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi rujukan bagi pimpinan sekolah yang menghadapi perubahan kebijakan serupa.

ASCIPTA
Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial
https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta
Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan pemilihan ini didasarkan pada sifat pertanyaan penelitian yang ingin mengetahui bagaimana dan mengapa sebuah sekolah mengelola perbedaan pendapat di tengah perubahan yang sedang terjadi. Jadi, tujuan bukan untuk mengukur angka atau jumlah, melainkan untuk memahami secara mendalam proses dan makna dari kejadian tersebut. Desain studi kasus memang sering digunakan dalam penelitian tentang manajemen konflik di lembaga pendidikan. Contohnya, dalam penelitian tentang strategi kepala sekolah di Banyuwangi, pendekatan ini juga dipakai. (Mudofir et al., 2024) dan penelitian penerapan manajemen konflik di MAN 2 Lebong yang memakai pendekatan kualitatif deskriptif (Zulkarnain et al., 2024). Kasus yang dipilih adalah SMA Negeri 2 Puding Besar, dengan batas kasus berupa pengalaman sekolah menghadapi perubahan kurikulum dan program dalam dua hingga tiga tahun terakhir.

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 2 Puding Besar. Informan dipilih secara purposif karena kedekatan peran mereka dengan proses perubahan dan penyelesaian masalah. Guru Pendidikan Agama Islam berperan sebagai penengah antara kebijakan sekolah dan nilai keislaman. Guru bimbingan konseling terlibat langsung dalam menangani masalah siswa. Pelibatan guru bimbingan konseling sebagai informan kunci sejalan dengan praktik penelitian konflik sekolah yang telah dilaporkan sebelumnya. (Mudofir et al., 2024).

Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang berkisar pada lima tema pokok: perubahan program dan kurikulum, proses adaptasi dan komunikasi, perbedaan pendapat dan penyelesaiannya, nilai-nilai Islam dalam penyelesaian konflik, serta dampak penyelesaian masalah. Ringkasan awal hasil wawancara disusun dengan bantuan aplikasi pencatat otomatis. Selanjutnya, peneliti melakukan verifikasi silang (cross-check) dengan cara mendengarkan kembali seluruh rekaman suara dan mencocokkannya dengan catatan lapangan (field notes) guna meminimalkan kesalahan konversi teks oleh aplikasi. Setelah draf transkrip dipastikan akurat, data tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema pokok untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis ini menggunakan model interaktif yang mempunyai tiga bagian: memadatkan data, menampilkan data, dan menarik kesimpulan. Ini sama seperti yang dipakai dalam penelitian konflik sekolah yang serupa. (Mudofir et al., 2024). Pada tahap kondensasi, pernyataan dari informan diurutkan berdasarkan tema yang sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, hasilnya disajikan dalam bentuk pemahaman naratif yang terstruktur per tema. Dalam kesimpulan yang menarik, pola yang muncul dibandingkan dengan temuan dari penelitian sebelumnya. Untuk memastikan keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber, yaitu membandingkan jawaban antar informan dan meminta konfirmasi kembali kepada informan. Pendekatan

ASCIPTA
Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial
https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta
Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

triangulasi ini juga digunakan untuk mengukur data, seperti yang dilakukan dalam penelitian Mudofir et al. (2024).

Partisipasi informan bersifat sukarela, identitas dijaga melalui pengodean, dan penyajian temuan tidak memuat penilaian terhadap pribadi tertentu. Perlu diakui sejak awal bahwa sumber data yang terbatas pada sudut pandang guru membuat suara siswa, orang tua, dan komite hanya hadir secara tidak langsung. Keterbatasan ini dibahas kembali pada bagian pembahasan sebagai batas klaim penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Hasil

Temuan wawancara dikelompokkan ke dalam lima tema sesuai tujuan penelitian. Tabel 1 merangkum poin-poin utama setiap tema, dan uraiannya disajikan setelah tabel.

Tabel 1 Ringkasan Temuan Penelitian Menurut Tema

No	Tema	Temuan Utama
1	Perubahan strategis	Penerapan Kurikulum Merdeka dan pendekatan pembelajaran mendalam; penguatan kokurikuler (literasi, salat dhuha dan zuhur berjamaah, olahraga Jumat); perluasan peran guru wali; kepala sekolah berganti tiga kali, dengan dua tahun terakhir dipimpin figur yang sama.
2	Adaptasi dan komunikasi	Briefing rutin di ruang kepala sekolah; koordinasi kepala sekolah, wakil, guru, dan siswa sebelum informasi disebarkan; perubahan dipandang sebagai tantangan; guru mencari informasi melalui webinar dan belajar dari sekolah lain.
3	Perbedaan pendapat dan penyelesaiannya	Dianggap wajar dan disebut bumbu organisasi; sumber utama berupa minimnya informasi, terutama pada orang tua; sosialisasi dan undangan kepada orang tua (misalnya terkait TKA); musyawarah, pemungutan suara bila perlu, dan mufakat untuk keputusan penting; pelibatan guru BK, manajemen, siswa, orang tua, komite, dan masyarakat sesuai kasus.
4	Nilai-nilai Islam	Saling menghargai, musyawarah, saling memaafkan, kolaborasi, dan keimanan; amanah, tabayun, dan persaudaraan; pendapat

No	Tema	Temuan Utama
		siswa didengar selama logis dan positif; tidak ditemukan pertentangan antara kebijakan sekolah dan nilai keislaman; lingkungan sekolah homogen secara agama.
5	Dampak	Masalah jadwal selesai melalui rolling; pelanggaran siswa ditangani bertahap hingga melibatkan orang tua; keputusan diambil bersama; hubungan guru dan siswa lebih erat; pola pikir adaptif; tidak ada konflik berkepanjangan; program dievaluasi dan direvisi melalui forum bersama.

Berdasarkan Tabel 1, perubahan strategis, adaptasi, penanganan perbedaan pendapat, nilai-nilai Islam, dan dampak pengelolaan konflik dapat diuraikan sebagai berikut.

Informan menggambarkan sekolah yang bergerak di bawah tiga lapis perubahan sekaligus. Lapis pertama adalah Arahan pemerintah. Sekolah mengikuti kebijakan nasional dengan menerapkan Kurikulum Merdeka dan pendekatan pembelajaran mendalam. Lapis kedua adalah program penguatan kokurikuler. Literasi misalnya tidak lagi dimaknai sebatas membaca, tetapi diharapkan memberi dampak nyata bagi siswa. Pembiasaan ibadah seperti salat dhuha dan zuhur berjamaah, serta olahraga rutin pada hari Jumat, Ditempatkan sebagai bagian dari program. Lapis ketiga mencakup penyesuaian peran guru wali. Guru wali kini aktif mendampingi siswa setelah salat dhuha dan dalam kegiatan literasi Al-Qur'an. Di atas ketiga lapis tersebut, informan mencatat dinamika kepemimpinan. Kepala sekolah berganti tiga kali dalam beberapa tahun terakhir. Namun dalam dua tahun terakhir, sekolah dipimpin oleh figur yang sama. Informasi perubahan, menurut para informan, diterima dengan cepat oleh manajemen sekolah melalui briefing rutin di ruang kepala sekolah. Sebelum disebarluaskan kepada seluruh warga sekolah, informasi itu lebih dahulu dikoordinasikan di antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan siswa. Reaksi awal terhadap perubahan adalah menerima dan memandangnya sebagai tantangan, bukan beban. Kolaborasi antara guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dianggap sebagai kunci keberhasilan adaptasi. Para guru juga aktif mencari informasi tambahan melalui webinar dan belajar dari sekolah lain untuk memperkaya wawasan.

Perbedaan pendapat dianggap hal yang wajar dan sering disebut sebagai bumbu dalam sebuah organisasi. Hal ini sering terjadi di antara guru, siswa, dan orang tua. Sumber utama perbedaan pendapat tidak selalu berasal dari pertentangan kepentingan, melainkan dari kesalahpahaman yang disebabkan oleh kurangnya informasi, terutama di kalangan orang tua. Untuk memperjelas pemahaman terhadap kebijakan baru, seperti Tes Kemampuan Akademik, sekolah sering mengadakan sosialisasi dan mengundang orang

tua. Dalam menyelesaikan masalah, guru bimbingan konseling, manajemen sekolah, siswa, dan orang tua terlibat sesuai dengan jenis kasus yang dihadapi. Seluruh pihak terkait, termasuk komite sekolah dan masyarakat, dapat diajak jika diperlukan. Jika terjadi perbedaan pendapat yang cukup besar dalam pengambilan keputusan, sekolah melakukan musyawarah dan, bila diperlukan, pemungutan suara. Keputusan penting diupayakan dibuat melalui kesepakatan bersama agar program dapat berjalan dengan lancar.

Nilai yang paling sering disebut oleh informan adalah saling menghargai, musyawarah, saling memaafkan, dan kerjasama. Semua nilai ini didasarkan pada keimanan. Keimanan menjadi dasar utama dalam menyelesaikan gangguan dan menjaga keharmonisan di sekolah. Setiap pendapat, termasuk pendapat siswa, didengarkan dan dipertimbangkan selama pendapat itu logis dan positif. Tidak ada pendapat yang diabaikan. Musyawarah dilakukan secara rutin. Baik dalam rapat besar maupun dalam briefing harian, semua pihak berusaha mencapai kesepakatan bersama.

Proses ini dijalankan dengan serius dan terbuka. Dalam setiap keputusan, praktik amanah, tabayun, dan persaudaraan selalu diterapkan. Ini bukan sekadar kata, tapi menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari. Informan menyatakan bahwa mereka tidak menemukan konflik antara kebijakan sekolah dan nilai keislaman. Jika ada perbedaan, mereka menyelesaikannya melalui musyawarah. Mufakat adalah tujuan utama. Lingkungan sekolah yang homogen secara agama juga disebut membantu memudahkan penerapan nilai-nilai ini. Karena mayoritas memiliki keyakinan yang sama, komunikasi lebih lancar. Persatuan dan kerjasama terasa lebih alami. Di sini, saling menghargai bukan sekedar ucapan, tapi tindakan nyata.

Para informan menggambarkan beberapa dampak nyata. Masalah jadwal mengajar selesai dengan cara berputar dan komunikasi antar guru, sehingga tidak menjadi konflik yang terus berlangsung. Masalah terkait siswa, seperti pelanggaran aturan, diselesaikan secara bertahap, mulai dari memanggil siswa hingga memanggil orang tua bila pelanggaran terjadi berulang kali. Keputusan dibuat bersama, bukan oleh satu pihak saja, agar program berjalan dengan baik. Kolaborasi dan komunikasi dianggap mampu memperkuat hubungan antara guru dan siswa serta menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Pola pikir yang fleksibel dan mampu berubah dianggap sebagai hal penting dalam menghadapi perubahan. Itu menjadi cara yang mendorong inovasi dan membuat organisasi lebih kuat. Program atau kebijakan yang belum berjalan dengan baik selalu dievaluasi dan diperbaiki melalui pertemuan bersama. Para informan menutup pembicaraan dengan mengatakan bahwa tidak ada konflik yang berlarut-larut, yang menunjukkan bahwa sistem penyelesaian masalah bekerja dengan baik.

2) Pembahasan

Gambaran ini memperlihatkan bahwa perubahan strategis di sekolah tersebut bersifat majemuk, bukan peristiwa tunggal. Hal ini penting secara analitis, sebab gesekan jarang bersumber dari satu kebijakan saja;

ia lebih sering lahir dari tumpukan tuntutan yang datang bersamaan. Kemendikdasmen (2025a) merumuskan pembelajaran mendalam sebagai pendekatan yang menyentuh pikiran, perasaan, karakter, dan kebugaran fisik, dan program kokurikuler berbasis ibadah serta literasi Al-Qur'an di sekolah ini dapat dibaca sebagai cara lokal menerjemahkan semangat tersebut. Dengan kata lain, sekolah tidak menempatkan kebijakan nasional dan identitas keagamaannya sebagai dua kutub yang berhadapan, melainkan menautkannya melalui program harian. Penautan semacam ini kemungkinan menjadi salah satu alasan mengapa para informan tidak melaporkan benturan antara kebijakan dan nilai keislaman, suatu hal yang dibahas lebih jauh pada bagian nilai-nilai Islam di bawah.

Peran guru wali yang meluas patut dicermati secara kritis. Lomba-Portela et al. (2022) menemukan bahwa anggapan tentang beban fungsi guru yang berlebihan termasuk pemicu keberatan yang paling sering muncul dalam perubahan pendidikan. Dalam data penelitian ini, informan tidak menyebut keberatan serupa; mereka justru menekankan sikap menerima. Ada dua kemungkinan tafsir. Pertama, peran tambahan tersebut memang dirasakan wajar karena sejalan dengan panggilan profesi dan nilai keagamaan guru. Kedua, keberatan sebenarnya ada tetapi tidak muncul dalam wawancara dengan informan yang berperan sebagai penjaga nilai sekolah. Penelitian ini belum dapat memastikan tafsir mana yang lebih tepat, sehingga pelibatan guru mata pelajaran lain pada penelitian lanjutan sangat dianjurkan. Pergantian kepala sekolah yang relatif sering juga layak dicatat sebagai konteks. Stabilitas kepemimpinan selama dua tahun terakhir mungkin memberi ruang bagi sekolah untuk membangun pola komunikasi yang konsisten, tetapi hubungan sebab-akibat itu bersifat dugaan analitis dan bukan temuan langsung.

Temuan ini memperlihatkan pola komunikasi bertahap: informasi masuk ke lingkar manajemen, diolah bersama, baru kemudian disebarkan. Pola ini berfungsi sebagai mekanisme pencegahan konflik. Dalam model manajemen konflik yang dilaporkan Mudofir et al. (2024), tahap awal adalah identifikasi melalui pengamatan, laporan, dan interaksi langsung; briefing rutin di sekolah ini memainkan peran serupa karena menjadi forum tempat potensi masalah terdeteksi sebelum membesar. Perbedaannya, briefing di sini melekat pada perubahan kebijakan, bukan pada penanganan kasus yang sudah terjadi, sehingga sifatnya lebih proaktif.

Penyaringan informasi di lingkar manajemen sebelum disebarkan dapat dibaca dari dua sisi. Dari sisi positif, ia mengurangi kemungkinan informasi simpang siur sampai ke guru dan siswa, dan hal ini penting karena kajian Kurikulum Merdeka menunjukkan bahwa dukungan serta kolaborasi pemangku kepentingan ikut menentukan keberhasilan implementasi (Syafriani, 2025; Yunita, 2025). Dari sisi kritis, koordinasi yang berpusat di ruang kepala sekolah berisiko menjadikan alur komunikasi cenderung dari atas ke bawah. Menarik bahwa siswa disebut ikut dikoordinasikan sebelum informasi diumumkan. Bila benar dijalankan,

ini menandakan pelibatan yang lebih luas daripada pola hierarkis biasa, tetapi kedalamannya, apakah siswa sekadar diberi tahu atau sungguh dimintai pendapat, belum terungkap dari data yang ada.

Pembingkaian perubahan sebagai tantangan, bukan beban, juga bernilai analitis. Pembingkaian semacam itu dapat menurunkan intensitas resistensi pada tahap awal, sejalan dengan temuan Lomba-Portela et al. (2022) bahwa resistensi guru terhadap perubahan pendidikan tidak selalu tinggi. Namun, sikap menerima tidak otomatis menandakan kesiapan. Syafriani (2025) mengingatkan bahwa kesiapan guru dan dukungan teknologi tetap menjadi tantangan pada implementasi kurikulum di SMA. Upaya guru mencari informasi melalui webinar dan belajar dari sekolah lain menunjukkan bahwa kesiapan itu dibangun secara swadaya, sejalan dengan rekomendasi pengembangan profesional guru yang berulang dalam kajian implementasi kurikulum (Syafriani, 2025; Yunita, 2025). Di sinilah tampak bahwa manajemen konflik dan manajemen perubahan beririsan: ketika kapasitas guru dibangun, peluang munculnya keberatan akibat ketidaksiapan ikut menyusut.

Pertama, pemaknaan perbedaan sebagai hal yang wajar menandai orientasi konstruktif terhadap konflik. Pandangan ini sejalan dengan temuan bahwa konflik yang dikelola baik dapat memperkuat kerja sama dan motivasi (Rakhman & Fauzan, 2025). Kedua, penjelasan tentang sumber gesekan memberi petunjuk penting: yang dominan adalah konflik yang bersumber dari persepsi dan informasi, bukan dari benturan nilai atau kepentingan yang mendasar. Konflik jenis ini relatif mudah diredam dengan keterbukaan dan sosialisasi, dan pendekatan tersebut sejalan dengan praktik transparansi yang dilaporkan sebagai salah satu tindakan manajemen konflik di MAN 2 Lebong (Zulkarnain et al., 2024). Contoh Tes Kemampuan Akademik memperlihatkan bagaimana kebijakan nasional (Kemendikdasmen, 2025b) dapat menimbulkan kecemasan di tingkat keluarga bila tidak dijelaskan, dan bagaimana undangan kepada orang tua menjadi sarana mengubah kecemasan menjadi pemahaman.

Ketiga, pelibatan pihak secara berjenjang menunjukkan adanya semacam tangga eskalasi. Masalah ringan ditangani guru bimbingan konseling dan manajemen, kasus tertentu melibatkan siswa dan orang tua, dan bila perlu komite serta masyarakat diundang. Struktur ini mirip dengan praktik di SMP Banyuwangi yang menggolongkan konflik menurut keseriusannya dan menghadirkan komite sebagai mediator netral (Mudofir et al., 2024). Bedanya, pada sekolah yang diteliti ini klasifikasi tidak diformalkan sebagai kategori, melainkan berjalan lewat pertimbangan konteks. Kelenturan itu memudahkan penyesuaian, tetapi mengandung risiko inkonsistensi apabila tidak ada pedoman tertulis yang menjadi rujukan bersama.

Keempat, urutan musyawarah, pemungutan suara, dan mufakat perlu dibaca secara cermat. Pemungutan suara ditempatkan sebagai jalan terakhir, sementara keputusan penting tetap dicita-citakan lahir dari mufakat. Secara konseptual, ini mendekati strategi menang-menang yang dibedakan Mudofir et al. (2024) dari strategi kalah-kalah dan menang-kalah, karena upaya pertama selalu diarahkan pada

kesepakatan yang dapat diterima semua pihak. Akan tetapi, kehadiran opsi pemungutan suara menandakan bahwa mufakat tidak selalu tercapai, dan pihak yang kalah suara berpotensi merasa tidak didengar. Data yang ada belum menjelaskan bagaimana sekolah memulihkan hubungan dengan pihak tersebut, suatu aspek yang layak ditelusuri pada penelitian berikutnya.

Nilai-nilai yang dikemukakan informan beririsan erat dengan perangkat yang dilaporkan dalam literatur. Musyawarah dan tabayun merupakan strategi inti pada pengelolaan konflik di pesantren (Rakhman & Fauzan, 2025; Saihan & Sofiah, 2023), sementara sikap saling memaafkan dan kelembutan dalam berinteraksi sejalan dengan makna QS Ali Imran ayat 159 yang dirujuk Mudofir et al. (2024). Hal yang patut digarisbawahi ialah tempat nilai itu dijalankan. Musyawarah tidak hanya hadir pada rapat formal, tetapi juga pada briefing harian. Inilah yang membedakan nilai yang sekadar diyakini dari nilai organisasi sebagaimana didefinisikan pada tinjauan pustaka: ia telah melembaga dalam rutinitas kerja dan membentuk cara keputusan diambil sehari-hari.

Ada pula kecocokan fungsional yang menarik antara jenis konflik dan jenis nilai. Pada uraian hasil di atas telah terlihat bahwa gesekan yang dominan bersumber dari kesalahpahaman informasi. Tabayun, yang bermakna memeriksa dan mengklarifikasi kabar sebelum menyimpulkan (Rakhman & Fauzan, 2025), merupakan nilai yang paling tepat sasaran untuk jenis konflik semacam itu. Dengan demikian, sosialisasi kepada orang tua dan briefing kepada guru dapat dibaca sebagai bentuk operasional tabayun pada tingkat organisasi, meskipun para informan tidak menyebutnya demikian secara eksplisit. Pembacaan ini merupakan tafsir peneliti dan perlu diuji lebih lanjut. Adapun amanah, dalam konteks pengambilan keputusan, dapat dimaknai sebagai tanggung jawab pimpinan dan guru untuk memutuskan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, selaras dengan penekanan pada transparansi dalam manajemen konflik di madrasah (Zulkarnain et al., 2024).

Meski demikian, beberapa catatan kritis diperlukan. Syarat bahwa pendapat siswa didengar selama logis dan positif membuka ruang partisipasi sekaligus menyisakan pertanyaan tentang siapa yang menilai kelogisan dan kepositifan itu. Bila penilaian sepenuhnya berada pada pihak yang lebih berkuasa, kritik yang disampaikan dengan nada tajam berisiko tersisih meskipun isinya sahih. Selain itu, pernyataan bahwa tidak ada konflik antara kebijakan dan nilai keislaman perlu dibaca hati-hati. Setidaknya ada empat penjelasan yang masuk akal: substansi kebijakan memang selaras dengan nilai, sebagaimana tampak pada program ibadah dan literasi Al-Qur'an; lingkungan yang homogen mengurangi keragaman sudut pandang; posisi informan sebagai guru agama dan guru bimbingan konseling membuat mereka cenderung menyajikan citra sekolah yang harmonis; atau konflik didefinisikan secara sempit sehingga ketidaksetujuan kecil tidak dihitung. Homogenitas religius sendiri bersifat bermata dua. Ia mempermudah tercapainya konsensus, tetapi dapat menumbuhkan konsensus semu, yakni kesepakatan yang tampak bulat karena pihak yang

ASCIPTA
Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial
https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta
Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

berbeda enggan bersuara. Keterbatasan ini juga membatasi keterterapan temuan pada sekolah yang komposisi keagamaannya lebih beragam. Tamrin (2025) menandai bahwa kajian konflik dalam manajemen pendidikan Islam masih relatif baru, sehingga pengujian pada konteks yang lebih majemuk menjadi agenda yang mendesak.

Dampak yang dilaporkan memiliki padanan dengan temuan penelitian terdahulu. Rakhman dan Fauzan (2025) mengaitkan pengelolaan konflik yang baik dengan meningkatnya kerja sama, motivasi, dan disiplin, dan di sekolah ini kerja sama tampak pada hubungan guru dan siswa yang lebih erat, sedangkan disiplin tampak pada penanganan pelanggaran siswa secara bertahap. Pola bertahap itu, dari pembinaan hingga pelibatan orang tua, serupa dengan praktik pembinaan sebelum negosiasi dan mediasi yang dijalankan di sekolah berbasis pesantren di Banyuwangi (Mudofir et al., 2024). Penyelesaian masalah jadwal melalui rolling merupakan contoh solusi integratif yang bersifat praktis: kepentingan guru diakomodasi tanpa mengorbankan layanan pembelajaran. Kebiasaan mengevaluasi dan merevisi program melalui forum bersama menutup siklus dengan tahap yang oleh Mudofir et al. (2024) dipandang sebagai puncak manajemen konflik, yakni evaluasi. Bedanya, frekuensi evaluasi di sekolah ini belum dirinci oleh informan, sedangkan pada kasus Banyuwangi evaluasi dijadwalkan bulanan.

Namun, penilaian informan bahwa tidak ada konflik berkepanjangan merupakan indikator yang lemah bila berdiri sendiri. Ketiadaan konflik yang tampak dapat berarti konflik tertangani dengan baik, tetapi dapat pula berarti konflik tidak terlihat oleh pihak yang diwawancarai. Penilaian bahwa sekolah memiliki budaya adaptif juga bersifat persepsi diri. Agar klaim efektivitas dapat dipertanggungjawabkan, penelitian lanjutan perlu menambahkan indikator yang lebih objektif, seperti jumlah dan jenis kasus yang dicatat, lamanya penyelesaian, kepuasan orang tua dan siswa terhadap proses penanganan, serta stabilitas guru. Pelatihan guru yang berkelanjutan, yang berulang kali direkomendasikan dalam kajian implementasi Kurikulum Merdeka (Syafriani, 2025), juga dapat menjadi bagian dari indikator kesiapan organisasi.

Berdasarkan seluruh temuan, praktik di SMA Negeri 2 Puding Besar dapat dirangkum dalam model empat lapis yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Model Manajemen Konflik Berbasis Nilai yang Preventif, Partisipatif, dan Bertahap

Lapis	Praktik di Sekolah	Nilai yang Menjiwai
Pencegahan melalui komunikasi	Briefing rutin, koordinasi lintas peran sebelum informasi disebarkan, sosialisasi kepada orang tua, pencarian informasi eksternal oleh guru	Tabayun, amanah

ASCIPTA
Jurnal Kesehatan, Pendidikan Dan Sosial
https://journal.ascpublisher.com/index.php/ascipta
Vol. 1 No. 1 Tahun 2026
E-ISSN: XXXX-XXXX
P-ISSN: XXXX-XXXX

Lapis	Praktik di Sekolah	Nilai yang Menjiwai
Deliberasi	Musyawarah dalam rapat besar dan briefing harian; mufakat sebagai tujuan; pemungutan suara sebagai jalan terakhir	Musyawarah, saling menghargai
Eskalasi bertahap	Guru BK dan manajemen, kemudian siswa dan orang tua, lalu komite dan masyarakat sesuai kebutuhan kasus	Persaudaraan, kolaborasi, saling memaafkan
Pembelajaran organisasi	Evaluasi dan revisi program melalui forum bersama; penanaman pola pikir adaptif	Amanah, keimanan

Model ini bekerja dengan empat lapisan. Lapis pertama fokus pada pencegahan melalui komunikasi. Ada pengarahan rutin, koordinasi antar tim sebelum informasi dibagikan, sosialisasi kepada orang tua, serta guru mencari informasi tambahan dari luar. Lapis kedua adalah musyawarah. Di sini, ada musyawarah dalam rapat besar dan briefing harian. Tujuannya adalah mencapai mufakat, dan pemungutan suara hanya dilakukan sebagai pilihan terakhir. Lapis ketiga yaitu eskalasi bertahap. Pada tahap ini, guru konseling konseling dan manajemen terlibat lebih dulu. Selanjutnya, siswa dan orang tua ikut dilibatkan. Jika diperlukan, komite dan masyarakat juga ikut terlibat. Lapis keempat adalah pembelajaran organisasi. Ini melibatkan evaluasi dan revisi program melalui forum bersama. Selain itu, pola pikir adaptif juga ditanamkan. Keempat lapisan ini dijiwai oleh nilai-nilai seperti saling menghargai, musyawarah, saling memaafkan, amanah, tabayun, dan persaudaraan. Nilai-nilai ini menjadi norma yang berlaku bersama.

Jika dibandingkan dengan siklus identifikasi, klasifikasi, penyelesaian, dan evaluasi yang dilaporkan Mudofir et al. (2024), model ini memiliki tiga ciri khas. Pertama, fokusnya lebih kuat pada pencegahan karena masalah adalah perubahan kebijakan, bukan penanganan kasus yang sudah terjadi. Kedua, klasifikasi konflik tidak diatur secara formal dan mediator pihak ketiga bukan menjadi cara baku yang digunakan. Ketiga, nilai keislaman bukan hanya sebagai pelengkap, tetapi menjadi bagian dari cara komunikasi sehari-hari. Ciri khas pertama menjadi kelebihan, karena banyak kemunculan di sekolah ini berasal dari masalah informasi, yang paling baik diatasi sebelum terjadi. Ciri khas kedua menjadi titik lemah, karena keputusan yang bergantung pada situasi tertentu tidak bisa konsisten tanpa aturan yang jelas.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa konflik dalam perubahan strategi tidak perlu dipandang sebagai ancaman bila diperlakukan sebagai bagian normal dari dinamika organisasi (Rakhman & Fauzan, 2025). Namun, analisis kritis ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan yang

dilaporkan tergantung pada kondisi tertentu: kepemimpinan yang stabil selama dua tahun terakhir, lingkungan yang seragam secara keagamaan, dan hanya informan guru yang terlibat. Oleh karena itu, model ini sebaiknya dianggap sebagai hipotesis kerja yang kuat untuk diuji di sekolah lain, bukan sebagai resep yang bisa langsung dipindahkan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa SMA Negeri 2 Puding Besar sedang menghadapi perubahan strategi yang berlapis. Perubahan itu meliputi penerapan Kurikulum Merdeka dengan pendekatan pembelajaran yang lebih mendalam. Selain itu, ada program penguatan kokurikuler. Peran guru wali juga sedang disesuaikan. Dan ada perubahan dalam kepemimpinan di sekolah tersebut. Semua perubahan dimulai dengan sikap terbuka. Sekolah mengelola perubahan ini melalui komunikasi yang teratur dan bertahap. Mereka melakukan briefing rutin, mengadakan koordinasi antar semua pihak, serta memberi informasi kepada orang tua. Ada perbedaan pendapat, tapi ini dianggap wajar. Sumber perbedaan itu lebih sering berasal dari kesalahpahaman informasi, bukan dari ketidaksepahaman nilai atau kepentingan. Penyelesaiannya ditempuh melalui musyawarah menuju mufakat, pemungutan suara sebagai jalan terakhir, serta pelibatan pihak terkait secara berjenjang. Nilai-nilai Islam, terutama saling menghargai, musyawarah, saling memaafkan, amanah, tabayun, dan persaudaraan, berfungsi sebagai kerangka etis yang telah melembaga dalam rutinitas kerja sekolah. Dampaknya, menurut informan, berupa penyelesaian masalah yang tidak berlarut, hubungan guru dan siswa yang lebih erat, serta budaya adaptif. Namun, klaim efektivitas tersebut perlu dibaca dengan hati-hati karena bertumpu pada persepsi informan dan konteks yang homogen secara keagamaan.

SARAN

1. Bagi Pimpinan Sekolah

Pimpinan sekolah, sebaiknya catat praktik yang sudah berhasil dalam petunjuk tertulis yang mudah dipahami. Petunjuk ini harus menjelaskan alur eskalasi, tugas guru bimbingan konseling, komite, orang tua, dan cara memperbaiki hubungan dengan pihak yang kalah dalam voting. Siswa harus dilibatkan lebih dari sekedar tahu diberi; mereka harus mengumpulkan masukan yang didokumentasikan. Evaluasi program juga harus diselenggarakan secara berkala, bukan hanya diadakan sesaat, seperti evaluasi bulanan di sekolah lain (Mudofir et al., 2024). Selain itu, pelatihan guru yang terus-menerus penting dipertahankan karena kesiapan guru sering kali menjadi kunci keberhasilan kurikulum. (Syafriani, 2025; Yunita, 2025).

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas sumber data kepada kepala sekolah, guru mata pelajaran, siswa, orang tua, dan komite, serta menambahkan observasi rapat dan telaah dokumen agar triangulasi lebih kuat. Studi komparatif pada sekolah dengan komposisi keagamaan yang lebih beragam akan membantu menilai sejauh mana model yang diajukan dapat dipindahkan. Penambahan indikator hasil yang lebih objektif juga diperlukan untuk menguji klaim efektivitas yang pada penelitian ini masih bersifat persepsi.

DAFTAR PUSTAKA

Ismail, A. (2022). Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di SMP NU Bululawang Kabupaten Malang. *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1*(3), 160–166. https://doi.org/10.18860/rosikhun.v1i3.14243

Kemendikdasmen. (2025a). *Naskah akademik pembelajaran mendalam: Menuju pendidikan bermutu untuk semua*. Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. https://statik.unesa.ac.id/profileunesa_konten_statik%2Fuploads%2Fs1pkimia/file/e760a054-f766-4f33-83b6-89e7c62719b2.pdf

Kemendikdasmen. (2025b). *Pidato Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah pada Hari Pendidikan Nasional 2 Mei 2025: Partisipasi semesta wujudkan pendidikan bermutu untuk semua* (dikutip oleh Sonora.ID). https://www.sonora.id/read/424245961/teks-pidato-mendikdasmen-hardiknas-2025-dan-file-pdf-nya?page=all

Lomba-Portela, L., Domínguez-Lloria, S., & Pino-Juste, M. R. (2022). Resistances to educational change: Teachers' perceptions. *Education Sciences, 12*(5), 359. https://doi.org/10.3390/educsci12050359

Mudofir, Aimah, S., & Khaudli, M. I. (2024). Strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola konflik pendidikan. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7*(2), 553–570. https://doi.org/10.30868/im.v7i02.6798

Neliwati, N., Nasution, S. R., Suyatmika, Y., & Zaini, M. F. (2022). Analisis konflik dan pengaruhnya terhadap mutu pendidikan di Raudhatul Athfal (RA) Al-Kahfi Kota Medan. *Research and Development Journal of Education, 8*(1), 202. https://doi.org/10.30998/rdje.v8i1.11547

Rakhman, F., & Fauzan, M. (2025). Conflict management in Islamic boarding schools: A framework based on local wisdom for educational institutions. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9*(1), 124–137. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.10404

Saihan, & Sofiah. (2023). Implementation of conflict management in the development of Islamic education Jember. *Journal of Islamic Education Research, 4*(2). https://doi.org/10.35719/jier.v4i2.352

Syafriani, D. (2025). Analisis implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah menengah atas: Tantangan, strategi, dan dampaknya terhadap pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Tambusai, 9*(1). https://doi.org/10.31004/jptam.v9i1.26116

Tamrin, A. J. (2025). Strategi pengelolaan konflik dalam kepemimpinan kepala sekolah perspektif Islam. *Jurnal EMT KITA, 9*(2). https://doi.org/10.35870/emt.v9i2.3864

Yunita, E. (2025). Implementasi Kurikulum Merdeka: Tantangan, strategi dan dampaknya terhadap praktik pembelajaran. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 10*(4). https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.34999

Zulkarnain, Alhajj, I. Q. A., Kartika, S., & Harmi, H. (2024). Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan agama. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management, 7*(1), 235–239. https://doi.org/10.31539/alignment.v7i1.10391