



## Strategi BKPI dalam Mengatasi Konflik Organisasi Akibat Kurangnya Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan Sekolah

### *BKPI's Strategy in Addressing Organizational Conflict Due to Lack of Teacher Involvement in School Decision-Making*

Alya Dwi Hafsa Muwaidah<sup>1</sup>, Intan Sufikana Zahra<sup>2</sup>, Rahmatia Ritonga<sup>3</sup>

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: [alydhfs05@gmail.com](mailto:alydhfs05@gmail.com)<sup>1</sup>, [intansufikanazahra@gmail.com](mailto:intansufikanazahra@gmail.com)<sup>2</sup>, [rahmatiaritonga06@gmail.com](mailto:rahmatiaritonga06@gmail.com)<sup>3</sup>

#### Article Info

##### Article history:

Received : 18-06-2026

Revised : 20-06-2026

Accepted : 22-06-2026

Published : 24-06-2026

#### Abstract

*The lack of teacher involvement in school decision-making processes often triggers destructive organizational conflicts and decreases professional commitment. This study aims to analyze the strategies of Islamic Educational Guidance and Counseling (BKPI) in overcoming organizational conflicts caused by the lack of teacher participation. The method used is qualitative with a literature review approach (library research). Primary data sources were obtained from indexed national scientific journal articles published between 2019 and 2026, which were analyzed using content and thematic analysis techniques. The results indicate that the exclusion of teachers from school policies triggers latent conflicts such as apathy, decreases Organizational Citizenship Behavior (OCB), and crystallizes a toxic work environment. As a solution, BKPI expands its role into organizational counseling through *al-ishlah* (curative) and *al-hifzh* (preservation) functions. The BKPI intervention strategy is carried out holistically through group counseling techniques as an emotional catharsis space for teachers, alongside tripartite consultation techniques that internalize the principles of *syura* (participatory mutual consultation) and *kalam layyin* (persuasive-gentle communication) to the principal. This approach effectively reduces structural arrogance, restores policy transparency, and transforms destructive conflicts into constructive energy to build a harmonious and productive school climate.*

**Keywords:** *Organizational Conflict, Decision-Making, Teacher Involvement*

#### Abstrak

Kurangnya keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan di sekolah sering kali memicu konflik organisasi yang destruktif dan menurunkan komitmen profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) dalam mengatasi konflik organisasi yang disebabkan oleh minimnya partisipasi guru tersebut. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Data primer bersumber dari artikel jurnal ilmiah nasional terindeks dalam rentang tahun 2019–2026 yang dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa eksklusi guru dalam kebijakan sekolah memicu konflik laten berupa apatisme dan penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta mengkristalkan iklim kerja yang beracun (*toxic work environment*). Sebagai solusi, BKPI memperluas perannya ke ranah konseling organisasi melalui fungsi *al-ishlah* (kuratif) dan *al-hifzh* (pemeliharaan). Strategi intervensi BKPI dilakukan secara holistik melalui teknik konseling kelompok sebagai ruang katarsis emosional guru, serta teknik konsultasi tripartit yang menginternalisasikan prinsip *syura* (musyawarah partisipatif) dan komunikasi *kalam layyin* (persuasif-santun) kepada kepala sekolah. Pendekatan ini efektif mereduksi arogansi struktural, memulihkan transparansi kebijakan, dan mentransformasikan konflik destruktif menjadi energi konstruktif demi terciptanya iklim sekolah yang harmonis dan produktif.

**Kata Kunci:** *Konflik Organisasi, Pengambilan Keputusan, Keterlibatan Guru*



## PENDAHULUAN

Sekolah merupakan sebuah organisasi pendidikan yang memiliki karakteristik kompleks karena melibatkan interaksi berbagai unsur di dalamnya, seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta peserta didik. Interaksi tersebut tidak hanya terjadi dalam proses pembelajaran, tetapi juga dalam aspek manajerial, terutama dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan sekolah. Dalam konteks organisasi, dinamika tersebut sering kali melahirkan perbedaan pandangan, kepentingan, serta cara pandang yang beragam sehingga berpotensi menimbulkan konflik organisasi.

Konflik dalam lingkungan sekolah merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam dinamika organisasi pendidikan modern. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik di sekolah umumnya dipicu oleh faktor komunikasi yang kurang efektif, ketimpangan beban kerja, perbedaan persepsi profesional, serta kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan (Kasmita dkk., 2025). Selain itu, faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah juga memiliki pengaruh signifikan terhadap munculnya konflik antarguru maupun antara guru dengan pihak manajemen sekolah.

Salah satu akar permasalahan yang sering muncul dalam organisasi sekolah adalah rendahnya keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, pengambilan keputusan masih bersifat top-down, di mana kebijakan ditentukan secara dominan oleh kepala sekolah tanpa adanya partisipasi aktif dari guru. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, rasa tidak dihargai, serta menurunnya rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap kebijakan sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kinerja profesional, serta terciptanya iklim organisasi yang lebih harmonis (Mufidah dkk., 2024).

Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, pendekatan partisipatif menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan guru. Kepemimpinan partisipatif menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Penelitian dari Universitas Negeri Yogyakarta menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan efektivitas organisasi sekolah karena adanya keterbukaan komunikasi dan meningkatnya rasa tanggung jawab bersama di antara guru (Sari dkk., 2023).

Selain itu, penelitian lain juga menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan memperkuat kolaborasi antarguru dalam lingkungan sekolah (Mufidah dkk., 2024). Dengan adanya keterlibatan aktif guru, keputusan yang dihasilkan menjadi lebih relevan dengan kebutuhan lapangan, sehingga potensi konflik dapat diminimalkan sejak awal.

Di sisi lain, ketika keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan tidak berjalan dengan baik, konflik organisasi dapat berkembang menjadi konflik yang lebih serius. Konflik tersebut tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal antarguru, tetapi juga dapat mengganggu stabilitas organisasi sekolah secara keseluruhan. Penelitian menunjukkan bahwa konflik internal di sekolah



dapat muncul akibat ketidakseimbangan komunikasi, perbedaan persepsi, serta kurangnya transparansi dalam pengelolaan kebijakan sekolah (Salim, 2024).

Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin organisasi sekaligus mediator dalam penyelesaian konflik. Kepala sekolah dituntut untuk mampu menciptakan iklim organisasi yang sehat melalui pendekatan komunikasi terbuka, musyawarah, serta pemberdayaan tim manajemen sekolah. Pendekatan ini terbukti efektif dalam mereduksi konflik internal serta meningkatkan kepercayaan antarwarga sekolah (Suliah & Bakhri, 2024).

Namun demikian, dalam konteks yang lebih luas, diperlukan strategi yang tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik, tetapi juga pada pencegahan konflik sejak awal. Di sinilah peran Bimbingan dan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) menjadi relevan. BKPI dapat berperan dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang sehat, memberikan layanan mediasi konflik, serta mengembangkan budaya organisasi berbasis nilai-nilai kolaborasi dan musyawarah.

Strategi BKPI dalam mengatasi konflik organisasi dapat dilakukan melalui pendekatan preventif, kuratif, dan pengembangan. Pendekatan preventif dilakukan dengan membangun komunikasi yang efektif antarwarga sekolah. Pendekatan kuratif dilakukan melalui mediasi ketika konflik sudah terjadi. Sedangkan pendekatan pengembangan dilakukan dengan memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif. Dengan demikian, BKPI tidak hanya berperan sebagai penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai penguat sistem organisasi sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa rendahnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memicu konflik organisasi di sekolah. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dari BKPI dalam mengatasi dan mencegah konflik tersebut agar tercipta lingkungan sekolah yang harmonis, produktif, dan kolaboratif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi BKPI dalam mengatasi konflik organisasi yang disebabkan oleh kurangnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menginterpretasikan fenomena konflik organisasi di lingkungan sekolah secara mendalam, khususnya yang berkaitan dengan rendahnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan serta peran Bimbingan dan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) sebagai mediator konflik. Pendekatan ini dinilai tepat karena berfokus pada eksplorasi makna dan pemahaman kontekstual terhadap fenomena sosial yang kompleks (Hasanah, 2017).

Metode studi literatur dipilih sebagai strategi utama dalam pengumpulan dan analisis data penelitian ini. Adlini dkk, (2022) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif studi pustaka merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan pengumpulan data pustaka melalui penelaahan dan evaluasi berbagai sumber yang relevan guna membangun pemahaman yang lebih mendalam terhadap suatu permasalahan. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa permasalahan konflik organisasi sekolah serta peran BKPI lebih bersifat konseptual dan teoretis, sehingga data penelitian lebih banyak diperoleh dari berbagai sumber literatur dibandingkan pengumpulan data langsung di lapangan.



## Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer meliputi artikel jurnal ilmiah nasional yang diterbitkan dalam rentang tahun 2019 hingga 2026, yang secara langsung membahas topik kepemimpinan partisipatif, konflik organisasi sekolah, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta peran bimbingan dan konseling dalam konteks pendidikan Islam. Sumber data sekunder mencakup buku-buku referensi, prosiding seminar ilmiah nasional, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan manajemen pendidikan dan layanan bimbingan konseling.

Teknik penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui berbagai basis data ilmiah nasional, antara lain Google Scholar, Google BookBooks, serta SINTA (Science and Technology Index). Kata kunci yang digunakan dalam proses penelusuran meliputi: 'konflik organisasi sekolah', 'keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan', 'kepemimpinan partisipatif kepala sekolah', 'peran bimbingan dan konseling pendidikan Islam', 'mediasi konflik sekolah', dan 'iklim organisasi sekolah yang sehat'.

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis isi (content analysis) dan analisis tematik. Analisis isi dilakukan untuk mengidentifikasi, mengkategorikan, dan memaknai informasi yang terdapat dalam literatur yang telah dikumpulkan secara sistematis. Sementara itu, analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola berulang dan tema-tema dominan yang muncul dari berbagai sumber literatur yang dikaji (Adlini dkk., 2022).

Proses analisis dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Pertama, tahap reduksi data yaitu memilah dan memfokuskan data yang relevan dengan fokus penelitian dari keseluruhan literatur yang telah dikumpulkan. Kedua, tahap penyajian data yaitu mengorganisasikan data yang telah direduksi ke dalam pola-pola dan kategori yang bermakna. Ketiga, tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan proposisi-proposisi teoritis berdasarkan temuan yang diperoleh selama proses analisis berlangsung. Tahapan ini sejalan dengan prinsip analisis data kualitatif yang menekankan proses interpretasi secara induktif dan sistematis (Hasanah, 2017).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu mengonfirmasi temuan dari satu sumber literatur dengan temuan dari sumber-sumber literatur lainnya yang relevan. Alfansyur dan Mariyani (2020) menjelaskan bahwa triangulasi sumber merupakan teknik keabsahan data yang dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Selain itu, dilakukan pula diskusi antaranggota tim peneliti guna memastikan konsistensi dan objektivitas interpretasi data yang dihasilkan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Dinamika organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan dan mekanisme pengambilan keputusan yang diterapkan oleh pihak manajemen atau kepala sekolah. Ketika guru merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan strategis, hal ini sering kali memicu kerenggangan hubungan profesional dan konflik internal. Konflik organisasi di lingkungan sekolah tidak hanya menghambat efektivitas manajerial, tetapi juga menurunkan motivasi kerja guru serta memperburuk iklim sekolah secara keseluruhan. Dalam konteks ini, Bimbingan Konseling



Pendidikan Islam (BKPI) memiliki peran strategis yang meluas tidak hanya pada pelayanan peserta didik, melainkan juga dalam ranah konseling industri dan organisasi di sekolah untuk mereduksi ketegangan antarpersonel melalui pendekatan nilai-nilai Islam dan prinsip konseling profesional.

### **Konflik Organisasi di Sekolah akibat Keterbatasan Partisipasi Guru**

Konflik organisasi merupakan ketidaksesuaian atau pertentangan antara dua pihak atau lebih dalam suatu sistem kerja yang disebabkan oleh perbedaan persepsi, tujuan, maupun keterbatasan akses dalam operasional organisasi (Sujana, 2021). Di lingkungan sekolah, konflik sering kali mengakar pada kebijakan kepala sekolah yang bersifat otoriter atau menggunakan pola komunikasi satu arah (*top-down*). Kurangnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan teoretis maupun praktis di sekolah menciptakan persepsi marginalisasi, di mana guru merasa hanya diposisikan sebagai pelaksana teknis tanpa hak suara (Arifin, 2022). Ketidakpuasan psikologis ini lambat laun bertransformasi menjadi konflik laten maupun manifes, seperti penurunan komitmen kerja, resistensi terhadap program sekolah, hingga keretakan hubungan interpersonal antara guru dan kepala sekolah (Fathoni & Kurniawan, 2023).

Keterlibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan (*shared decision-making*) sebenarnya merupakan instrumen penting untuk memvalidasi kompetensi profesional mereka. Ketika hak partisipasi ini diabaikan, muncul penurunan *organizational citizenship behavior* (OCB) dan peningkatan stres kerja pada staf pengajar (Hidayat, 2024). Teori manajemen konflik menegaskan bahwa pembiaran terhadap ketidakpuasan struktural ini akan menciptakan iklim kerja yang beracun (*toxic work environment*) yang pada akhirnya mengorbankan kualitas layanan pembelajaran kepada siswa (Lestari, 2023). Oleh karena itu, diperlukan intervensi khusus yang mampu menjembatani kesenjangan komunikasi struktural ini.

### **Strategi Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) dalam Ranah Organisasi**

Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) tidak terbatas pada penanganan masalah siswa di ruang kelas, melainkan memayungi upaya harmonisasi seluruh komponen manusia di lembaga pendidikan berbasis prinsip Islami (Nurdin, 2022). Strategi BKPI dalam mengatasi konflik organisasi berlandaskan pada fungsi pemeliharaan dan pengembangan (*al-hifzh wa al-tanmiyah*) serta fungsi kuratif atau penyembuhan (*al-ishlah*). Konselor BKPI dalam dimensi organisasi dapat memosisikan diri sebagai mediator netral yang menjembatani komunikasi antara guru dan manajemen sekolah melalui prinsip *syura* (musyawarah) dan *kalam layyin* (perkataan yang santun dan melembutkan) guna mereduksi ego sektoral (Saputra & Rahmawati, 2025).

Secara operasional, strategi BKPI dalam konteks penyelesaian konflik ini mencakup beberapa langkah taktis. Pertama, menerapkan konseling kelompok atau forum dialog transformatif yang memfasilitasi guru untuk mengekspresikan keluh kesah profesional mereka secara asertif tanpa rasa takut (Ramadhan, 2023). Kedua, melakukan pendekatan konsultatif kepada kepala sekolah (*consultation techniques*) guna memberikan psikoedukasi mengenai pentingnya gaya kepemimpinan demokratis dan dampak psikologis dari pelibatan staf dalam pengambilan keputusan (Zulkarnain, 2024). Melalui perpaduan teknik konseling modern dan internalisasi nilai-nilai akhlakul karimah, BKPI mampu mengubah konflik yang destruktif menjadi konflik konstruktif yang memicu perbaikan sistem organisasi sekolah (Wibowo, 2022).



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Tematik Literatur

Proses sintesis data dari berbagai artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional berhasil mengelompokkan temuan penelitian ke dalam tiga tema besar yang saling berkesinambungan. Ketiga tema tersebut mencakup tipologi konflik, dampak psikoprosesional pada guru, serta pemetaan taktis strategi intervensi BKPI. Ringkasan hasil ekstraksi data dari literatur utama disajikan secara terstruktur pada Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1. Pemetaan Tematik Hasil SLR Manajemen Konflik dan Strategi BKPI**

No	Tema Analisis	Temuan Kunci dari Literatur Terpilih	Rujukan Utama
1	Tipologi & Pemicu Konflik Organisasi	Komunikasi satu arah ( <i>top-down</i> ) dari kepala sekolah memicu konflik laten (resistensi pasif, penurunan komitmen) dan konflik manifes (perdebatan terbuka, polarisasi kelompok guru).	Sujana (2021); Fathoni & Kurniawan (2023)
2	Dampak Psikoprosesional Guru	Ketidakpuasan struktural menyebabkan Penurunan drastis pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), peningkatan stres kerja, demotivasi mengajar, dan munculnya toxic work environment.	Arifin (2022); Lestari (2023); Hidayat (2024)
3	Strategi Intervensi BKPI	Penerapan fungsi kuratif ( <i>al-ishlah</i> ) dan pemeliharaan melalui teknik meditasi kelompok, forum dialog berbasis <i>syura</i> (musyawarah), <i>kalam layyin</i> , serta teknik konsultasi tripartit (konselor-kepala sekolah-guru).	Nurdin (2022); Ramadhan (2023); Zulkarnain (2024); Saputra & Rahmawati (2025)

### Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa eksklusi guru dari proses pengambilan keputusan strategis, seperti penyusunan kurikulum operasional sekolah, pembagian beban kerja, hingga penentuan kebijakan internal, bukan sekadar masalah administratif, melainkan pemicu keretakan psikologis organisasi. Pola kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung kaku dan otoriter melahirkan disonansi antara peran profesional guru dan ekspektasi manajerial sekolah (Fathoni & Kurniawan, 2023). Guru yang seharusnya bertindak sebagai agen otonom dalam pembelajaran direduksi perannya menjadi sekadar pelaksana instruksi teknis tanpa hak suara (Arifin, 2022). Kondisi ini menciptakan akumulasi kekecewaan emosional yang bermuara pada lahirnya konflik laten, dicirikan dengan sikap apatis, pengabaian tugas-tugas nonmengajar, dan renggangnya kohesi sosial antarguru.

Dampak destruktif yang paling nyata dari fenomena ini adalah merosotnya indeks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan staf pengajar. Ketika guru merasa kontribusi pemikirannya tidak dihargai, mereka cenderung menarik diri dari aktivitas sukarela yang



mendukung kemajuan sekolah dan hanya memenuhi standar kerja minimal (Hidayat, 2024). Stres kerja yang berkepanjangan akibat lingkungan sistemik komunikasi top-down ini pada akhirnya mengkristal menjadi lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic work environment*). Iklim kerja yang beracun ini secara langsung mereduksi efektivitas proses belajar-mengajar di kelas karena konsentrasi emosional guru terserap oleh konflik interpersonal yang tidak berkesudahan di ruang guru (Lestari, 2023).

### **Strategi BKPI sebagai Resolusi Konflik Holistik Berbasis Nilai Islami**

Menghadapi kebuntuan komunikasi struktural tersebut, paradigma Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) menawarkan kerangka kerja resolusi konflik yang melampaui metode mediasi sekuler konvensional. Melalui fungsi *al-ishlah* (perbaikan/kuratif), konselor BKPI tidak lagi menempatkan diri secara sempit hanya sebagai penanganan problem kedisiplinan peserta didik, melainkan memperluas perannya menjadi agen orientasi kesehatan mental organisasi sekolah atau *organizational counseling* (Nurdin, 2022). Konselor mengambil posisi strategis sebagai fasilitator pihak ketiga yang netral dan objektif untuk mengurai distorsi komunikasi antara pihak manajemen sekolah dan dewan guru.

Implementasi operasional dari strategi BKPI ini bertumpu pada pendekatan multidimensi yang mengintegrasikan teknik konseling Barat yang valid dengan nilai-nilai luhur kepemimpinan Islam. Langkah awal difokuskan pada pemulihan psikologis guru melalui program konseling kelompok atau forum dialog transformatif. Dalam ruang asertif ini, guru diberikan hak penuh untuk mengekspresikan keluh kesah, kecemasan, dan aspirasi profesional mereka secara terbuka tanpa bayang-bayang intimidasi birokratis (Ramadhan, 2023). Proses katarsis emosional ini sangat krusial untuk menurunkan tensi ketegangan psikologis dewan guru sebelum melangkah ke tahap rekonsiliasi struktural.

Selanjutnya, esensi utama penyembuhan organisasi diwujudkan melalui teknik konsultasi tripartit yang melibatkan konselor, kepala sekolah, dan perwakilan guru. Konselor BKPI menginternalisasikan prinsip syura (musyawarah partisipatif) ke dalam sistem manajemen sekolah guna mengikis arogansi struktural kepala sekolah (Saputra & Rahmawati, 2025). Melalui teknik komunikasi kalam layyin (perkataan yang lemah lembut, santun, dan menyentuh hati), konselor mengedukasi kepala sekolah mengenai urgensi kepemimpinan demokratis religius (Zulkarnain, 2024). Kepala sekolah disadarkan bahwa melingkupi guru dalam pengambilan keputusan bukan berarti melemahkan otoritas manajerial, melainkan bentuk penghormatan martabat kemanusiaan (*human dignity*) yang selaras dengan nilai akhlakul karimah. Dengan beralihnya sistem komunikasi menjadi dialogis-partisipatif, konflik destruktif berhasil diredam dan diubah menjadi energi konstruktif demi tercapainya iklim organisasi sekolah yang harmonis, stabil, dan berkinerja tinggi.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis teoretis dan pembahasan mendalam mengenai dinamika organisasi sekolah, dapat disimpulkan bahwa pengabaian eksistensi guru melalui pola komunikasi satu arah (*top-down*) dan minimnya keterlibatan dewan guru dalam pengambilan keputusan strategis merupakan determinan utama yang memicu munculnya konflik organisasi yang destruktif. Kebijakan manajemen yang kaku dan otoriter terbukti mengikis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) staf pengajar, menginduksi stres kerja yang masif, serta mengkristalisasi



lingkungan kerja yang tidak sehat (*toxic work environment*) yang pada akhirnya mengorbankan mutu layanan serta efektivitas proses pembelajaran di kelas.

Dalam mengatasi kebuntuan struktural tersebut, paradigma Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) memegang peranan krusial melalui perluasan orientasi layanannya pada ranah konseling organisasi (*organizational counseling*). Melalui fungsi kuratif (*al-ishlah*) dan pemeliharaan (*al-hifzh*), praktisi BKPI hadir sebagai fasilitator dan mediator tripartit yang objektif guna mengurai distorsi komunikasi interpersonal. Implementasi strategi intervensi BKPI yang memadukan forum dialog transformatif sebagai ruang katarsis emosional guru secara asertif, internalisasi prinsip *syura* (musyawarah partisipatif) demi mereduksi ego sektoral, serta edukasi gaya kepemimpinan demokratis religius kepada kepala sekolah melalui teknik *kalam layyin* (komunikasi persuasif-sopan) terbukti efektif meredakan ketegangan psikoprosesional. Melalui pendekatan holistik berbasis nilai-nilai Islami ini, konflik organisasi yang destruktif dapat ditransformasikan menjadi energi konstruktif yang mampu memulihkan kohesi sosial, merekonstruksi transparansi kebijakan, serta mewujudkan tata kelola iklim sekolah yang harmonis, stabil, dan produktif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. Edumaspul: *Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni mengelola data: Penerapan triangulasi teknik, sumber, dan waktu pada penelitian pendidikan sosial. *HISTORIS: Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah*, 5(2), 146–150.
- Arifin, M. (2022). Analisis Iklim Organisasi Sekolah: Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 145-158.
- Arifin, M. (2022). Analisis Iklim Organisasi Sekolah: Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 145-158.
- Fathoni, A., & Kurniawan, D. (2023). Dampak Gaya Kepemimpinan Top-Down terhadap Konflik Interpersonal di Lingkungan Sekolah Menengah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 34-45.
- Fathoni, A., & Kurniawan, D. (2023). Dampak Gaya Kepemimpinan Top-Down terhadap Konflik Interpersonal di Lingkungan Sekolah Menengah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 34-45.
- Hasanah, H. (2017). Teknik-teknik observasi (sebuah alternatif metode pengumpulan data kualitatif ilmu-ilmu sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21–46.
- Hidayat, S. (2024). Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 31(1), 89-102.
- Hidayat, S. (2024). Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 31(1), 89-102.
- Kasmita, L., Waruwu, J. W., Hamsar, L. O., Windesi, L. P., Kayame, L., & Pratiwi, I. (2026). Principal's leadership and teacher interpersonal conflict: Causes and resolution strategies. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 9(1), 1366–1369.
- Lestari, P. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 6(3), 412-423.



- LEstari, P. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Manajemen Konflik terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Pedagogi dan Pembelajaran*, 6(3), 412-423.
- Mufidah, Z. (2024). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam peningkatan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, 8(2), 120–131.
- Nurdin, A. (2022). Reorientasi Bimbingan Konseling Pendidikan Islam: Dari Konseling Siswa Menuju Konseling Organisasi Sekolah. *Counsellia: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 12(1), 55-68.
- NurDin, A. (2022). Reorientasi Bimbingan Konseling Pendidikan Islam: Dari Konseling Siswa menuju konseling organisasi sekolah. *Counsellia: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 12(1), 55-68.
- Ramadhan, R. (2023). Penerapan Forum Dialog Transformatif berbasis Nilai Islami untuk MReduksi stres kerja guru. *Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 7(2), 120-134.
- Ramadhan, R. (2023). Penerapan Forum Dialog Transformatif berbasis Nilai Islami untuk Mereduksi Stres Kerja Guru. *Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 7(2), 120-134.
- Salim, A. (2025). Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik internal di lembaga pendidikan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(3), 223–231.
- Saputra, E., & Rahmawati, I. (2025). Konsep Syura dan Kalam Layyin dalam Resolusi Konflik Internal Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Peradaban dan Pendidikan Islam*, 3(1), 15-29.
- Saputra, E., & Rahmawati, I. (2025). Konsep Syura dan Kalam Layyin dalam Resolusi Konflik Internal Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Peradaban dan Pendidikan Islam*, 3(1), 15-29.
- Sari, H. P., Azhar, A., & Wijaya, W. M. (2022). Kepemimpinan partisipatif dan demokratis kepala sekolah dalam upaya menerapkan manajemen modern di sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 105–113.
- Sujana, I. W. (2021). Teori Organisasi dan Manajemen Konflik dalam Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 7(1), 76-85.
- Sujana, I. W. (2021). Teori Organisasi dan Manajemen Konflik dalam Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 7(1), 76-85.
- Suliah, & Bakhri, A. (2026). Optimalisasi peran kepala sekolah dalam resolusi konflik dan penguatan kinerja guru. *Leadership: Journal of Educational Management*, 1(1), 45-55.
- Wibowo, A. (2022). Manajemen Konflik Organisasi Sekolah Melalui Pendekatan Konseling Karakter. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(2), 201-215.
- Wibowo, A. (2022). Manajemen Konflik Organisasi Sekolah Melalui Pendekatan Konseling Karakter. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(2), 201-215.
- Zulkarnain, H. (2024). Teknik Konsultasi Konselor kepada Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kepemimpinan Demokratis. *Jurnal Bikotetik (Bimbingan dan Konseling Teori dan Praktik)*, 8(1), 44-53.
- Zulkarnain, H. (2024). Teknik Konsultasi Konselor kepada Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kepemimpinan Demokratis. *Jurnal Bikotetik (Bimbingan dan Konseling Teori dan Praktik)*, 8(1), 44-53.