

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Muammar Idwin¹, Ahmad Sabri², Remiswal³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang, Indonesia

Email : muammaridwin07@gmail.com¹, ahmadsabri@uinib.ac.id², remiswal@uinib.ac.id³

Info Artikel

Keywords:

Conflict Management,
Islamic Education,
Educational Institutions

Kata kunci:

Manajemen Konflik,
Pendidikan Islam,
Lembaga Pendidikan

Abstract

This study examines conflict management in Islamic education, focusing on understanding conflict, its sources, types, processes, impacts on Islamic educational institutions, and resolution strategies. Using a literature review method with a qualitative-descriptive approach, the study analyzes data from various academic sources such as journals, books, and related articles. The findings reveal that conflicts can have both positive and negative impacts on organizations, depending on how they are managed. Strategic approaches to conflict resolution, such as conflict transformation, conflict resolution, and effective conflict management, are key solutions to fostering healthy dynamics within Islamic educational institutions. This study contributes to providing strategic recommendations for enhancing the effectiveness of conflict management in Islamic education.

Abstrak.

Penelitian ini mengkaji manajemen konflik dalam pendidikan Islam, dengan fokus pada pemahaman konflik, sumber-sumbernya, jenis-jenis, proses terjadinya, dampak terhadap lembaga pendidikan Islam, serta strategi penyelesaiannya. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif-deskriptif, penelitian ini menganalisis data dari berbagai sumber akademis seperti jurnal, buku, dan artikel terkait. Hasilnya menunjukkan bahwa konflik dapat berdampak positif maupun negatif terhadap organisasi, tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Pendekatan strategis dalam penyelesaian konflik, seperti transformasi konflik, resolusi konflik, dan pengelolaan konflik secara efektif, menjadi solusi utama dalam menciptakan dinamika yang sehat dalam lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini berkontribusi dalam memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen konflik dalam pendidikan Islam.

PENDAHULUAN

Dalam konteks pendidikan, konflik merupakan salah satu kajian menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Kehadiran konflik dalam studi manajemen pendidikan selalu melekat dalam persoalan keseharian yang dialami pengelola lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam (Soetopo & Kamsyach, 2012). Beranjak dari problematika tersebut, pengelola lembaga pendidikan membutuhkan perspektif dan tanggung jawab yang komprehensif dan mendalam dalam penanganan konflik (Baharuddin, 2012).

Apalagi dalam penanganan konflik dalam lembaga pendidikan Islam, pengelola lembaga pendidikan dihadapkan kepada dinamisasi sejumlah personel (baik tenaga edukatif maupun non edukatif) yang memiliki watak dan sifat yang berbeda-beda. Dalam mengelola personel tersebut, frekuensi konflik antara individu dan organisasi, memiliki potensi yang sama. Realitas yang tidak terelakkan dalam dunia pendidikan ini, mengemuka karena pada dasarnya setiap personel

memiliki visi dan orientasi kegiatan yang berbeda. Untuk mencapai tujuan organisasi, mereka saling mengadakan interaksi dan saling mempengaruhi (Shofirah et al., 2024).

Kajian mendalam tentang kerangka dasar konflik pendidikan dikemukakan oleh Myers dan Myers yang dikutip oleh Baharuddin. Menurut argumen kedua tokoh ini, pandangan konflik dalam dunia lembaga pendidikan, terbagi menjadi dua pandangan: *pertama*, pandangan tradisional. Pandangan tradisional mengenai konflik mengasumsikan bahwa semua konflik memiliki persepsi bertendensi negatif (Anwar, 2018). Hal tersebut disebabkan karena konflik yang terjadi dalam organisasi memberi kontribusi negatif dan kemunduran terhadap keefektifan organisasi. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai ancaman dalam organisasi yang identik dengan kekerasan, ancaman dan kehancuran bagi organisasi. Implikasinya, konflik dinilai sebagai petaka yang membutuhkan solusi pemecahan (Kholifah, 2019).

Kedua, pandangan kontemporer. Pandangan ini menganggap bahwa konflik lazim terjadi dalam berbagi komunikasi. Tidak ada dua orang yang selalu identik dalam merasa, berfikir, dan bertindak. Konflik sebagai suatu fakta kehidupan yang tidak perlu diartikan bahwa organisasi dalam keadaan bahaya, difungsionalkan atau mengalami konsekuensi yang destruktif (Munandar, 1987). Di sini yang terpenting bukan banyaknya keberadaan konflik, tetapi bagaimana konflik ditangani dengan menggunakan pendekatan pengelolaan dan penyelesaian konflik secara tepat. Disinilah kapasitas pengelola lembaga pendidikan dalam menentukan kerangka penanganan konflik diuji. Perbedaan paradigma kontemporer dan tradisional dalam menangani konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Semua ditentukan oleh kondisi dan situasi lembaga pendidikan (Wirawan, 2009).

Untuk memahami konflik dan peranannya dalam organisasi atau lembaga pendidikan, dalam hal ini lembaga pendidikan Islam, maka diperlukan suatu tinjauan yang holistik terhadapnya. Tulisan ini akan memaparkan perihal pengertian, konflik dari perspektif Islam, sumber-sumber, jenis-jenis dan proses konflik, pengaruh konflik terhadap lembaga pendidikan Islam, dan usaha-usaha mengatasi konflik dalam lembaga pendidikan Islam.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur, dengan pendekatan kualitatif-deskriptif di mana data dan informasi akan dikumpulkan dari berbagai sumber akademis, seperti buku, jurnal, dan artikel yang relevan mengenai manajemen konflik dalam pendidikan Islam. Penelitian ini akan menggunakan teknik analisis konten untuk menelaah dan mengkategorikan temuan-temuan yang berkaitan dengan konsep manajemen konflik dalam pendidikan Islam. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai komponen manajemen konflik dalam pendidikan Islam. Data yang dikumpulkan akan diolah secara kualitatif untuk merumuskan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan oleh sekolah-sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Akhyar et al., 2023). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai manajemen konflik dalam pendidikan Islam, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik pendidikan khususnya pendidikan Islam di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konflik

a. Pengertian Konflik

Kata konflik dalam bahasa Yunani disebut dengan *configere* atau *conflictum* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukkan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi

yang antagonis atau bertentangan (Baharuddin, 2012). Dapat pula diartikan bahwa konflik merupakan relasi-relasi psikologis yang antagonis, berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan, interes-teres eksklusif yang tidak bisa dipertemukan, sikap emosional yang bermusuhan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda (Soetopo & Kamsyach, 2012).

Meninjau dari sisi positif, pengertian konflik dihubungkan dengan peristiwa: petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan dan seterusnya (Shofirah et al., 2024). Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda dan tujuan hidup yang tidak sama pula. Dengan demikian sesungguhnya konflik dapat muncul di mana saja, kapan saja, dan pada siapa pun selagi ada ketidakcocokan atau pertentangan.

b. Konflik ditinjau dari Perspektif Islam

Islam mengisyaratkan bahwa konflik bukanlah sebagai tujuan, namun sebagai sarana untuk menyatukan berbagai hal yang saling bertentangan untuk membebaskan kehidupan manusia dari kepentingan individual dan dari kekhilafan berperilaku, sehingga mereka dapat dibawa menuju ke jalan yang lurus dan sesuai syariat Islam (Anwar, 2018).

Sebagai agama yang bersifat holistik, konflik digambarkan dalam Al-Qur'an surat Al Hujurat ayat 9, Allah berfirman:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ فَإِنَّ فَاءَ ت فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ٩

Artinya: *Dan kalau ada dua golongan dari mereka yang beriman itu berperang hendaklah kamu damaikan antara keduanya! Tapi kalau yang satu melanggar perjanjian terhadap yang lain, hendaklah yang melanggar perjanjian itu kamu perangi sampai surut kembali pada perintah Allah. Kalau dia telah surut, damaikanlah antara keduanya menurut keadilan, dan hendaklah kamu berlaku adil; sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil*

2. Sumber dan Jenis Konflik

a. Sumber-Sumber Konflik

Apabila dilihat dengan seksama, penyebab muncul atau terjadinya konflik sangatlah beragam. Merujuk kepada pendapat Usman (2004), ia mengemukakan bahwa konflik antara individu dengan kelompok sering diwarnai oleh adanya tekanan kelompok terhadap individu bersangkutan. Tekanan ini boleh jadi muncul karena individu dianggap melanggar norma-norma kelompok seperti visi, misi, tujuan, sasaran, tindakan (Kholifah, 2019).

Di sisi lain Gibson dkk (2004) menjelaskan adanya tiga hal yang merangsang konflik dalam hubungan antar anggota dalam suatu kelompok, yakni perkara tugas, hubungan, dan proses. Tugas seringkali mengundang konflik karena masing-masing anggota memiliki perbedaan sudut pandang tentang tugas kelompok yang harus diselesaikan (Munandar, 1987). Adapun konflik menyangkut hubungan merupakan pengembangan atas konflik tugas, karena pertentangan sudah masuk ke ranah pribadi suatu pihak atau lebih. Untuk konflik yang disebabkan oleh proses merupakan masalah yang paling sering dihadapi para anggota dalam suatu kelompok. Konflik ini berpangkal dari perbedaan sudut pandang bagaimana menyelesaikan tugas yang di amanatkan lembaga pada sebuah kelompok (Wirawan, 2009).

Di samping itu, untuk konflik yang muncul di antara satu kelompok dengan kelompok lain umumnya disebabkan oleh ketergantungan yang justru membentuk kutub-kutub

perbedaan tujuan, dan perbedaan persepsi. Maksud dari ketergantungan yang justru membangun kutub, karena keterkaitan antar unit kerja atau kelompok satu dengan lainnya, meskipun sesungguhnya ada pola saling terkait di antara kelompok-kelompok namun tidak ada interaksi langsung di antara mereka. Adapun perbedaan tujuan dimunculkan oleh adanya kekhasan misi masing-masing kelompok yang mengakibatkan perbedaan tugas (Usman et al., 2021).

Konflik pada dasarnya terjadi karena adanya perbedaan individu, dan terbatasnya sumber daya yang ada. Perbedaan individu misalnya, meliputi usia, jenis kelamin, bakat, kepercayaan, nilai pengalaman, dan lain sebagainya. Sedangkan terbatasnya sumber daya berupa terbatasnya sumber finansial, sumber manusia, dan sumber yang bersifat teknis. Konflik struktural berasal dari hakikat struktur organisasi yang memberi kemungkinan pada dua unit/bagian atau lebih untuk terlibat dalam satu kegiatan secara bebas (Na'im, 2021).

b. Jenis-Jenis Konflik

Konflik dapat terjadi dimanapun, kapanpun dan oleh siapapun, baik antara individu dengan individu, individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok. Konflik juga dapat terjadi antara pihak yang mempunyai tujuan yang sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan serta tugas antara satu dengan yang lain dimana selanjutnya dapat menimbulkan konflik (Zaitun, n.d.).

George R. Terry dan Leslie W. Rue menyatakan, secara garis besar membedakan tipe konflik menjadi dua, yaitu: (1) Konflik yang terjadi secara internal dalam diri individu (*intrapersonal conflict*). (2) Konflik yang terjadi secara eksternal (*interpersonal, structural, strategic*). Kedua macam tipe konflik tersebut dapat mempengaruhi perkembangan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi apabila terdapat hambatan antara keinginan atau motif konflik dan pencapaian tujuannya. Keadaan ini seringkali membuat individu mengalami frustrasi. Untuk memahami karakteristik konflik dan solusinya, diperlukan pemahaman sumber-sumber konflik dalam organisasi, konsekuensi konflik dan faktor-faktor yang menentukannya (Anita et al., 2022).

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dalam Wirawan (2010) dikenal ada lima jenis konflik yaitu:

a) Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

b) Konflik Interpersonal.

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

c) Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok.

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh

kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

- d) Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama.

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi-organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

- e) Konflik antara organisasi

Contohnya seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien (Syarnubi, 2016).

c. Proses Konflik

Sementara Robbins (1996) mengemukakan proses terjadinya konflik menjadi lima tahap, yaitu potensi oposisi atau ketidakcocokan kognisi dan personalisasi; maksud niat, perilaku dan hasil. Terkait dengan maksud pendapat Robbins, penulis akan memaparkan sebagai berikut:

- a) Pada tahap Ke I, menurut kondisi yang menciptakan konflik. Yang menjadi sumber atau variabel konflik adalah komunikasi, struktur dan pribadi. Pada variabel komunikasi bias disebabkan oleh semantik, kesalahpahaman, jumlah informasi yang terlalu banyak atau lebih sedikit. Pada variabel struktur konflik biasa terjadi karena perbedaan derajat spesialisasi tugas berbeda, akan tetapi satu sama lain berhubungan dengan kepentingan yang berbeda. Faktor penyebab lainnya adalah gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan individu dari setiap dari setiap tingkat atau derajat tugas yang berbeda. Untuk faktor awal variabel pribadi disebabkan oleh kepribadian.
- b) Pada Tahap Ke II, adalah kognisi dan personalisasi. Pada tahap ini konflik yang dipersepsikan merupakan kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Jadi persepsi akan membangun perasaan adanya konflik atau tidak. Sedangkan pada variabel konflik yang dirasakan seseorang atau pihak tertentu muncul keterlibatan emosional dalam satu konflik berupa kecemasan, ketegangan, frustrasi dan kekerasan.
- c) Pada Tahap Ke III, terdiri dari variabel tertentu akan mencapai tujuan tanpa menghiraukan dampaknya pada pihak lain. Variabel kerjasama merupakan bentuk kolaborasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik berupaya saling memenuhi kepentingan bersama. Pada variabel kompromi, masing-masing pihak saling melepaskan atau mengurangi tuntutan. Menghindari merupakan bentuk upaya menjauhkan diri atau menarik diri dari konflik, dan variabel akomodasi merupakan bentuk memuaskan lawan dari kepentingan pribadi.
- d) Pada Tahap Ke IV munculnya konflik terbuka. Konflik ini dikemukakan secara terang-terangan (terbuka), menyimpang dari maksud awalnya.
- e) Pada tahap Ke V adalah hasil. Tahap ini dapat menghasilkan dua variabel yaitu fungsional dan disfungsional. Pada hasil fungsional konflik dapat meningkatkan kinerja, sedangkan apabila berdampak disfungsional maka akan menimbulkan penurunan kinerja (Tjosvold, 2000).

3. Pengaruh Konflik Terhadap Lembaga Pendidikan Islam

D. Sudjana menjabarkan pengaruh-pengaruh konflik sebagai berikut:

- a. Di satu pihak, konflik dapat membahayakan kelompok apabila konflik di antara anggota pada suatu saat muncul menjadi perbuatan yang merusak (destruktif), sehingga konflik itu dapat menghambat upaya bersama untuk memenuhi kebutuhan kelompok/ organisasi dan perorangan.
- b. Di pihak lain, konflik dapat menguntungkan kegiatan kelompok apabila hal itu merangsang timbulnya gagasan-gagasan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan kelompok, mengarahkan kreativitas kelompok dalam memecahkan masalah yang dihadapi, dan menjaga agar kelompok selalu mempedulikan berbagai kepentingan anggotanya. Konflik ini dapat dimanfaatkan agar kelompok lebih tanggap terhadap kebutuhan anggota (Mulyasa, 2003).

Semua bentuk-bentuk konflik tersebut dapat menimbulkan konsekuensi, baik positif maupun negatif. Menurut Veithzal Rivai (2004) ada tiga faktor yang menentukan apakah suatu konflik akan berimbang, bermanfaat atau merusak, yaitu: (a) tingkat pertikaian/konflik; (b) susunan dan iklim dalam organisasi, dan (c) cara mengelola konflik (Kartono, 1994).

Mulyasa (2003) mengemukakan lebih rinci dan jelas mengenai konsekuensi sebuah konflik. Konsekuensi positifnya adalah: (a) menimbulkan kemampuan introspeksi diri, konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik; (b) meningkatkan kinerja, konflik dapat menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerjanya dan sukses; (c) pendekatan yang lebih baik, konflik dapat menimbulkan kejutan karena kehadirannya yang sering tidak terduga, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi dan menyebabkan hubungan yang lebih baik; (d) mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara satu atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik (Pace, 2013).

Sedangkan konsekuensi negatifnya adalah: (a) subjektif dan emosional, pada umumnya pandangan pihak yang sedang berkonflik satu sama lain sudah tidak objektif lagi dan bersifat emosional; (b) apriori, jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu benar; (c) saling menjatuhkan, konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu menjatuhkan lawan, misalnya fitnah, menghambat dan mengadu; (d) stres, konflik yang berkepanjangan tidak hanya menurunkan kinerja tetapi juga menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi; (e) frustrasi, konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan stres.

Seharusnya konflik tidak perlu melumpuhkan jalannya fungsifungsi yang ada. Konflik akan melumpuhkan jika menghabiskan kekuatan orang atau kelompok dan mengurangi efektivitas mereka. Persaingan yang tidak sehat dan melumpuhkan sering dapat dicegah dengan diagnosis dini, konsepsi upaya pencegahan penyakit berlaku untuk manajemen konflik dan juga untuk manajemen penyakit.

c. Usaha-Usaha Mengatasi Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam

Berkaitan dengan manajemen konflik, Fisher sebagaimana dikutip Rusdiana (2015) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi dan tujuan secara keseluruhan, dapat dipahami sebagai berikut :

- a. Pencegahan konflik bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- b. Penyelesaian konflik bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- c. Pengelolaan konflik bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- d. Resolusi konflik menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan tahan lama di antara kelompok-kelompok yang berkonflik.
- e. Transformasi konflik mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif (Winardi, 2007).

Pilihan penyelesaian konflik dalam lembaga pendidikan memiliki beragam pendekatan. Pemilihan pendekatan dalam penyelesaian konflik berimplikasi satu sama lain. Kesemuanya mencerminkan pikiran dan tindakan pengelola lembaga pendidikan dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi. Berkenaan dengan hal tersebut, Dubrin mengklasifikasikan tiga macam metode dalam menyelesaikan konflik, yaitu: Pertama, metode tradisional. Mekanisme penyelesaian konflik dengan metode ini dilakukan dengan tahapan: (a) *Peals procedures*, sebuah prosedur yang dilakukan dengan cara meminta pertimbangan. Misalnya, meminta pertimbangan atasan dalam menyelesaikan konflik pendidikan yang dialami. (b) *Domination of others*, prosedur yang dijalankan dengan menghilangkan pihak yang dianggap mengacau sehingga menyebabkan salah satu pihak menjadi terdominasi. (c) *Bergaining*, prosedur yang dijalankan perundingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik (Hasanah, 2020).

Kedua, metode pemecahan konflik. Mekanisme penyelesaian konflik diselesaikan dengan tindakan preventif. Ada empat cara yang dapat dilakukan untuk mencegah timbulnya konflik dalam lembaga pendidikan, yakni: (1) *Unifying the work flow*, yang memiliki makna penyatuan arus kerja. (2) *Iason groups of intermediaries*, yang mengandung pengertian adanya hubungan antar kelompok atau adanya perantara. (3) *Interorganizational exchange* yang berarti pertukaran anggota yang terlibat konflik dalam organisasi. (4) *Committees*, yang dilakukan dengan pembentukan komite, anggota-ta dari berbagai unit organisasi. Dengan melalui cara ini akan dapat diketahui kebaikan yang lain, seperti menambah rasa toleransi dan memahami hasil yang diperoleh (Dubrin, 1981: 87).

Ketiga, metode penyelesaian konflik melalui konfrontasi yang dilakukan dengan *Organization Confrontation Meeting*. Cara tersebut digunakan untuk penyelesaian konflik antar kelompok. Dalam pelaksanaan pendekatan ini, dapat ditempuh melalui tujuh fase sebagai berikut: (1) *Climate setting*. Pimpinan lembaga pendidikan bersama-sama konsultan mendiskusikan mengapa pertemuan konfrontasi digunakan. (2) *Information Collecting*. Kelompok dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil untuk menemukan informasi penyebab

timbulnya konflik. (3) *Information Sharing*. Temuan-temuan kelompok kecil didokumentasikan dalam berbagai laporan. (4) *Priority Setting and Group Action Planning*. Semua kelompok bertemu untuk membicarakan data mentah yang telah didokumentasikan. (5) *Organization Action Planning* (Huriyah et al., 2023).

Dalam proses ini temuan didiskusikan serta terjadi interaksi antara pengelola lembaga pendidikan yang dikemudian diadakan tindak lanjut (*follow up*) berupa langkah-langkah perubahan dalam organisasi. (6) *Immediate Follow-up by Top Team*. Pengelola lembaga pendidikan mengadakan pertemuan dengan agenda menindaklanjuti hasil temuan dan menyusun langkah-langkah perubahan. (7) *Gentle Confrontation*. Pendekatan ini digunakan untuk menyelesaikan konflik antar individu. Melalui cara ini, pihak yang terlibat konflik mengungkapkan masalah yang dihadapi secara jujur tanpa melakukan kekerasan dan rasa dendam, disertai tindakan yang bijaksana.

Sementara itu dalam pandangan Pareek (1996) perundingan sebagai cara menyelesaikan konflik merupakan gaya pendekatan yang paling dewasa. Perundingan hanya mungkin terjadi bila kelompok sebelah luar dianggap menghendaki perdamaian dan dapat diajak bicara. Perundingan memerlukan pergaulan dan dialog terus-menerus antar kelompok untuk menemukan suatu penyelesaian yang paling memuaskan. Gaya perundingan untuk manajemen perselisihan dapat digambarkan dalam beberapa langkah. Langkah-langkah tersebut dapat disajikan secara berurutan, sebagaimana yang akan dilihat di bawah ini:

- a. Pencairan. Dua kelompok yang sedang berkonflik mungkin beku dalam suatu hubungan yang stereotype. Kecuali jika harapan-harapan dan pola-pola hubungan ini dicairkan, tidaklah mungkin diadakan suatu gerakan menuju perundingan. Untuk menjadikan suasana lebih lunak para anggota kelompok dapat membangkitkan citra yang mereka miliki tentang para anggota sendiri dan para anggota kelompok lainnya. Perundingan yang terjadi bisa memberikan peluang bagi para anggota dari kedua kelompok itu
- b. Keterbukaan. Para anggota kelompok mungkin tertutup satu dari yang lain dan mungkin memerlukan pengembangan norma-norma untuk mengemukakan segi pandangan yang berbeda atau berbagai alternatif tanpa takut akibatnya. Keterbukaan biasanya paling sulit, jika perselisihan itu melibatkan soal-soal kritis dan jika suasana emosional, namun keterbukaan bahkan lebih penting lagi pada waktu-waktu itu. Untuk mengungkapkan banyak hal yang kalau tidak demikian tidak mungkin mereka katakan. Atau para anggota dari kedua kelompok dapat dicampur untuk membicarakan beberapa masalah. Dengan cara demikian, orang-orang akan menambah pengertian mereka tentang perspektif masing-masing.
- c. Belajar empati. Para anggota kelompok mungkin hanya melihat segi pandangan mereka sendiri, tetapi dapat memperoleh empati untuk orang lain dengan mengetahui keprihatinan utama mereka, kecemasan mereka atau tujuan mereka. Saling pengetahuan seperti itu dapat membantu orang-orang untuk memperoleh pengertian baru tentang diri mereka sendiri dan tentang orang lain.
- d. Mencari tema bersama. Kelompok-kelompok yang terlibat dalam konflik dapat dibantu mencari tujuan-tujuan bersama atau bidangbidang lain yang saling isi dengan membuat daftar harapan, kecemasan, tujuan mereka dan sebagainya.
- e. Mengambil alternatif. Setelah kelompok-kelompok itu menyadari perspektif yang satu dan yang lain, mereka dapat menghasilkan berbagai alternatif untuk menyelesaikan beberapa persoalan mereka. Jika kedua kelompok ikut serta menyusun berbagai alternatif, sehingga mungkin merasa sama-sama bertanggung jawab untuk menemukan atau menyelesaikan.

- f. Menanggapi berbagai alternatif. Setelah berbagai alternatif disusun, para anggota dari kedua kelompok itu hendaknya mempelajari dan memberikan tanggapan mereka. Harus diadakan segala usaha untuk melihat persoalan secara positif, cara yang mengarah pada penyelesaian persoalan. Hendaknya dihindari penolakan dari alternatif-alternatif itu, tetapi semua hendaknya dibicarakan oleh seluruh kelompok demi kejelasan dan pemikiran bersama.
- g. Mencari Penyelesaian. Sejumlah alternatif dapat dijelajahi secara mendalam oleh kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari beberapa anggota dari kedua kelompok besar. Kelompok-kelompok kecil itu dapat mencapai konsensus atau suatu penyelesaian, lalu melapor pada kelompok yang lebih besar. Karena banyak dari segi pandangan diwakili dalam sub kecil itu, mereka mungkin akan datang dengan beberapa kemungkinan alternatif.
- h. Membuka jalan buntu. Kadang-kadang kelompok yang berkonflik itu begitu terlibat secara emosional sehingga mereka tidak dapat maju menuju penyelesaian sendiri. Dalam hal demikian, pihak ketiga yang objektif dan berpengalaman dengan jelas masalah seperti itu dapat diikutsertakan.
- i. Mengikat diri pada penyelesaian di dalam kelompok. Setelah dihasilkan penyelesaian oleh sub-sub kelompok, kelompok-kelompok dapat memperdebatkan dan mempertimbangkan penyelesaian ini dan mengikatkan diri pada penyelesaian itu. Keterbukaan antara para anggota kelompok akan membantu adanya keikatan yang sungguh-sungguh. Semua keraguan harus dihilangkan dan dikesampingkan pada titik ini.
- j. Mengikat seluruh kelompok. Tahap akhir dari suatu penyelesaian konflik ialah penerimaan kedua kelompok bersama-sama atas suatu penyelesaian, dan secara terbuka menyatakan keikatan mereka untuk melaksanakannya. Para anggota kelompok dapat saling memberitahukan mekanisme yang akan mereka tempuh untuk mengadakan tindakan lanjutan terhadap keikatan itu. Pada titik ini dapat diadakan persiapan bagi tinjauan bersama atas masalah-masalah yang masih tertinggal di kemudian hari (Multazam, 2024).

Sedangkan menurut Stevenin dalam Handoko (2001), terdapat lima langkah menyelesaikan sebuah konflik sebagai berikut:

1) Pengenalan.

Kesenjangan antara keadaan yang ada atau yang teridentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada).

2) Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele.

3) Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Saringlah penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Jangan sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik. Carilah yang terbaik.

4) Pelaksanaan

Dalam hal ini, perlu disadari bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Namun hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah pada kelompok tertentu.

5) Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, embalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi (Baharuddin, 2012).

Sementara itu Mangkunegara (2009) mengatakan para manajer dan karyawan memiliki beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik. Strategi tersebut antara lain:

a. Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Manajer perawat yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi”

b. Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

c. Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d. Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak

e. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya (Shofirah et al., 2024).

Selain itu, konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu dan kelompok. Konflik dapat berdampak positif ataupun negatif tergantung pada pendekatan manajemen yang dilakukan. Menurut Winardi terdapat tiga metode manajemen konflik, yaitu: metode untuk menstimulasi konflik, metode mengurangi konflik, dan metode untuk menyelesaikan konflik.

KESIMPULAN

Konflik bersumber dari kesalahan dalam komunikasi atau distorsi, struktur organisasi, dan faktor manusia. Faktor-faktor lain yang menjadi sumber terjadinya konflik adalah adanya perbedaan fungsi dalam organisasi; adanya pertentangan kekuatan antar pribadi dan sub sistem, adanya perbedaan peranan, dan adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi. Selain itu ada beberapa hal yang menjadi sumber konflik, yaitu perbedaan pendapat, salah paham, merasa dirugikan, dan terlalu sensitif.

Jenis-jenis konflik dapat dibagi menjadi dua, yaitu: (1) Konflik yang terjadi secara internal dalam diri individu (intrapersonal conflict). (2) Konflik yang terjadi secara eksternal (interpersonal, structural, strategic). Kedua macam tipe konflik tersebut dapat mempengaruhi perkembangan organisasi. Konflik interpersonal dapat terjadi apabila terdapat hambatan antara keinginan atau motif konflik dan pencapaian tujuannya. Keadaan ini seringkali membuat individu mengalami frustrasi. Untuk memahami karakteristik konflik dan solusinya, diperlukan pemahaman sumber-sumber konflik dalam organisasi, konsekuensi konflik dan faktor-faktor yang menentukan.

Konflik tidak selalu berdampak kepada hal yang negatif karena konflik juga bisa dibuat dan direncanakan di awal untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu seperti adanya keinginan untuk mewujudkan sesuatu perubahan dalam sebuah Intitusi yg lebih baik dalam konteks tertentu maka terlebih dahulu diadakan demonstrasi sehingga dengan demonstrasi tersebut akan menjadi sebuah konflik dan dampak dari konflik tersebut akan melahirkan sebuah keputusan yg berdampak negatif atau positif sesuai dengan tujuan konflik yg sudah direncanakan di awal.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar, M., Nelwati, S., & Khadijah, K. (2023). PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN AGAMA ISLAM MELALUI PENGINTEGRASIAN KURIKULUM MERDEKA DI SMAN 1 2X11 KAYUTANAM KABUPATEN PADANG PARIAMAN. *Jurnal Al-Fatih*, 6(2), 147–164.
- Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 6(2), 135–147.
- Anwar, K. (2018). Urgensi penerapan manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 1(2), 31–38.
- Baharuddin, B. (2012). Konstelasi Konflik dalam Lembaga Pendidikan: sebuah Telaah Kritis. *El-Hikmah*.
- Hasanah, U. (2020). Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam. In *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam* (Vol. 10, Issue 1, pp. 1–11). Raden Intan State Islamic University of Lampung. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6448>
- Huriyah, L., Fauziyah, N., Ula, N., Perdana, W. C., Syahroni, M. F. M., & Hidayah, Z. A. (2023). Urgensi Manajemen Konflik dalam Konteks Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 9(2), 114–125.
- Kartono, K. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin abnormal itu*.
- Kholifah, Y. B. (2019). Manajemen Konflik Perspektif Pendidikan Islam. *Piwulang: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 11–24.
- Multazam, U. (2024). MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 12(2), 53–75.
- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi kepala sekolah profesional dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK*.
- Munandar, A. S. (1987). Manajemen Konflik dalam Organisasi, Pengendalian Konflik dalam Organisasi. *Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia*.
- Na'im, Z. (2021). Manajemen Konflik Dalam Perspektif Islam. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 222–246.
- Pace, R. W. (2013). *Komunikasi organisasi, strategi meningkatkan kinerja perusahaan*.
- Shofirah, N. H., Wasalma, A. H., Annisa, I., & Ubbad, M. R. (2024). Teori Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1), 197–207.
- Soetopo, H., & Kamsyach, A. (2012). *Perilaku organisasi: teori dan praktik di bidang pendidikan*.
- Syarnubi, S. (2016). Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam dan Problematikanya: Studi

- Kasus di Fakultas Dakwah UIN-SUKA Yogyakarta. *Tadrib*, 2(1), 151–178.
- Tjosvold, D. (2000). *Learning to manage conflict: Getting people to work together productively*. Lexington Books.
- Usman, N., Pd, M., & AR, M. (2021). *Pengantar Manajemen Pendidikan*.
- Winardi, J. (2007). Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan). *Bandung: Bandar Maju*.
- Wirawan, W. (2009). Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian. *Jakarta: PT Bumi Aksara*.
- Zaitun, Z. (n.d.). MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM. *An-Nida'*, 36(1), 1–22.