



Konsep dan Fenomena Konflik Serta Cara Mengelola Konflik di SMK Ulumuddin

Dede Titi¹, Tamsikudin²

^{1,2}Pascasarjana UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon

Received: 2 November 2024
Revised: 12 November 2024
Accepted: 30 November 2024

Abstract

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen konflik yang ada pada sekolah. Penelitian menggunakan study literature dimana segala informasi diperoleh dari artikel dan buku-buku. Hasil dan diskusi yang diperoleh dapat diuraikan bahwa Kepala sekolah sebagai administrator (school manager) dan pemimpin pendidikan (educational leader) seharusnya bisa mempertimbangkan berbagai strategi manajemen konflik yang ada. Suatu hal yang dianjurkan adalah mulailah dari sikap pasif menuju ke orientasi aktif, dan sangat tergantung pada tingkat kematangan pihak-pihak yang mengalami konflik. Pemahaman terhadap cara mengubah sikap dan perilaku orang yang dipimpin dan juga hal yang berkaitan dengan kekuatan (power) atau otoritas (authority) sangat diperlukan untuk lebih menguasai manajemen konflik. Hal lain yang diperhatikan dalam menggunakan strategi manajemen konflik adalah sumber penyebabnya. Pada prinsipnya, kepala sekolah harus memiliki kekuatan dan otoritas sebagai pemimpin pendidikan. Dia harus dapat mendayagunakan kekuatan yang ada pada dirinya dan mampu memanfaatkan otoritas yang ada pada dirinya untuk mengarahkan sikap dan perilaku bawahan. Secara implisit tidak bisa digeneralisasi bahwa konflik sebagai suatu hal yang merugikan ataupun menguntungkan. Agar konflik dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas suatu organisasi, maka pimpinan organisasi tersebut dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanaj konflik. Terdapat beberapa teknik pengendalian konflik dalam segala situasi, dimana setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Konflik perlu diatasi dengan cara yang sesuai dan tepat dengan latar belakang timbulnya konflik. Penyebab konflik bukan semata-mata dari internal organisasi namun juga eksternal organisasi.

Kata Kunci: Konflik, Manajemen, Sekolah.

(*) Corresponding Author: dedetitimaret@gmail.com

How to Cite: Titi, D., & Tamsikudin, T. (2025). Concepts and Phenomena of Conflict and How to Manage Conflict at SMK Ulumuddin. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(2.C), 85-95. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9753>

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, seni, dan budaya mendorong perubahan kebutuhan dan kondisi serta menimbulkan berbagai macam tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut akan membawa dampak luas dan bervariasi manajemen pendidikan. Banyaknya tugas manajemen pendidikan akan menjadi beban berat bagi para pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah. Dalam mendorong visi, misi, dan melakukan inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan pada berbagai masalah, termasuk konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di sekolah. Pendidikan adalah merupakan satu hal yang sangat penting bagi manusia, selama manusia masih hidup dalam kehidupan dunia ini maka pendidikan tidak akan pernah bisa lepas dari dirinya. Pendidikan nasional memiliki peranan yang sangat penting bagi warga Negara. Pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan

kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia yang seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang unggul, serta mempunyai rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Muspawi 2014).

Lingkungan sekolah dapat dipandang sebagai keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal (Heridiansyah 2014). Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan (Muslim 2014). Lingkungan suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan, bahkan sepanjang kehidupan manusia berhadapan dan bergelud dengan konflik.

Suatu organisasi hampir dapat dipastikan akan menghadapi yang namanya konflik, baik bersifat eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif maupun negatif. Masalahnya, bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual. Setiap organisasi, termasuk sekolah, menuntut anggotanya untuk melakukan kerjasama dalam harmoni. Agar keharmonisan organisasi tetap terjaga diperlukan pengaturan, pengendalian, dan penataan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Setiap kelompok dalam organisasi tersebut, di dalamnya pasti akan terjadi interaksi antara satu dengan lainnya yang memiliki kecenderungan timbulnya konflik (Ekawarna 2018). Kecenderungan terjadinya konflik dalam suatu organisasi, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu (Nasrudin et al. 2021).

Konflik juga sangat berkaitan erat dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan yang akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan bisa menurunkan produktivitas kerja organisasi sekolah secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Hal ini terjadi karena di satu sisi orang-

orang yang terlibat dalam organisasi sekolah mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda. Sedangkan di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Sehingga suatu konflik bisa berupa sekecil bentuk ketidaksetujuan ataupun sebesar peperangan dan pada kenyataannya semua manusia pasti mengalami konflik, baik dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain. Suatu hal yang mustahil apabila menghilangkan konflik dari dalam organisasi, sehingga yang diperlukan bukan menghindari konflik namun lebih pada mengelola konflik. Agar suatu organisasi dapat mengelola konflik sehingga bermanfaat bagi organisasi tersebut, maka dibutuhkan langkah yang tepat dalam mengatasi konflik. Sebab tidak semua konflik merugikan organisasi (Hasanah 2020). Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi (Mahardika, Maryani, dan Rizal 2022). Kepala sekolah dituntut dapat menyikapi serta mengatasi konflik melalui manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan dari satuan pendidikan. Sehingga kepala sekolah tidak boleh membiarkan begitu saja konflik yang terjadi ataupun malah menghindarinya, tetapi ia harus menghadapinya melalui manajemen konflik yang merupakan tataran manajemen baru yang dapat mendinamisasikan organisasi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu dengan telaah pustak (Amir 2020). Penelitian ini ditulis untuk mengetahui bagaimana manajemen konflik yang ada dalam suatu organisasi pendidikan. Penulis melakukan telaah pustak melalui jurnal-jurnal dan buku terpercaya yang terkait dengan pembahasan yang diambil. Telah pustak yaitu alat pengumpul data untuk mengungkapkan berbagai teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi atau diteliti sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Studi literatur dilakukan melalui mempelajari buku yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti, jurnal dan atau artikel-artikel yang relevan, surat kabar baik cetak maupun elektronik. Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir penelitian. Miles dan Huberman dalam mengemukakan bahwa: tidak ada suatu cara tertentu yang dapat dijadikan pedoman bagi semua penelitian, salah satu cara yang dapat dianjurkan mengikuti langkah-langkah berikut: 1) reduksi data, 2) *display data*, 3) pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL & PEMBAHASAN

Hasil

Manajemen Konflik

Konflik begitu natural terjadi, sehingga konflik harus diterima dan di kelola dengan baik. Karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah yang produktif bila di kelola secara baik. Konflik yang di kelola secara sistematis dapat berdampak positif

yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas serta kepuasan kerja (Mahardika, Maryani, dan Rizal 2022). Efek-efek positif potensi konflik yaitu: motivasi meningkat, identifikasi masalah meningkat, keterpaduan kelompok, penyesuaian diri pada realita, keahlian meningkat, kreatifitas meningkat, kontribusi terhadap pencapaian tujuan, dan insentif bagi pertumbuhan. Namun, berbagai keuntungan ini tidak bisa direalisasikan dengan segera jika konflik diabaikan atau ditangani dengan asal-asalan atau terlebih lagi secara tidak tepat. Sehingga konflik menjadi bersifat mengganggu atau bahkan merusak. Adapun efek-efek negatif potensial konflik yaitu: produktifitas menurun, krisis kepercayaan, kerahasiaan dan aliran informasi menurun, timbul masalah moral, konsumsi waktu yang banyak sekali, dan kelumpuhan pengambilan keputusan. Hal tersebut memaksa para pemimpin organisasi, termasuk kepala sekolah, untuk memiliki kemampuan dalam manajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi sekolah. Tosi dalam Wahab berpendapat bahwa manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (*manajer*) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manajer tingkat atas (*top manager*), maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar produktif (Siregar 2016). Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Selanjutnya konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

Konsep Konflik

Istilah konflik berasal dari bahasa Inggris yaitu "*conflict*" yang berarti pertentangan. Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan organisasi antara lain di kemukakan oleh para pakar berikut. Wahab mengutip pendapat Luthans bahwa konflik sebagai ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota kelompok organisasi. Winardi mengemukakan bahwa konflik adalah oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok ataupun juga organisasi-organisasi. Sedarmayanti mengemukakan konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan: sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*). Berdasarkan beberapa definisi konflik itu nampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Terlepas dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku "*bermusuhan*" terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat. Konflik adalah situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang diantara beberapa orang, kelompok atau organisasi. Konflik merupakan sikap saling mempertahankan diri sekurang-kurangnya diantara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan sehingga mereka berada dalam posisi oposisi,

bukankerjasama. Pandangan Tentang Konflik Robbins menyatakan bahwa dalam pandangan tradisional, konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan demi konotasi negatifnya. Konflik dapat memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari. Dalam pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tak terelakkan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan adakalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok atau organisasi. Dalam pandangan interaksionis, konflik justru di pandang penting keberadaannya menurut pandangan interaksionis. Menurut pandangan ini konflik harus di tumbuhkan karena jika organisasi selalu terdiri atas anggota-anggota yang selalu kooperatif, damai, dan tenang hanya akan membawa kearah apatis, anti perubahan, alias jauh dari inovasi. Tentunya konflik yang ditumbuhkan bearada dalam kadar minimal, atau sekedar cukup untuk membuat kelompok dinamis, kritis, dan kreatif (Dwita et al. 2023). Sedangkan tinjauan konflik menurut beberapa pendapat meliputi:

1. Pandangan Kontingensi, pandangan ini menganggap mustahil untuk menghilangkan potensi laten konflik sehingga jalan yang perlu ditempuh oleh organisasi adalah membangun iklim budaya yang mendukung manajemen konflik. Begitu banyaknya penyebab konflik berakibat pada tidak adanya jalan terbaik untuk mengelola konflik. Dengan kata lain, pemecahan konflik tergantung pada bentuk dan sebab konflik.
2. Pandangan Proses, dalam hal ini konflik yang terjadi diantara dua kubu terjadi secara sekuens dan berulang-ulang. Setiap tahapan mengandung dinamika yangtinggi yang mengandung perilaku masing-masing pihak sebagai respon atas apa yang dilakukan kubu lainnya. Konflik akan mengalami eskalasi atau deeskalasi, sebab dari masalah satu bisa melebar ke masalah yang lain atau sebaliknya, dari masalah rumit dapat menjadi lebih sederhana.
3. Pandangan Struktural, tinjauan struktural melihat dari sisi kondisi yang menyebabkan munculnya konflik khususnya dari faktor struktural organisasi. Faktor yang dimaksud antara lain aturan atau prosedur, norma sosial dan kepribadian anggota. Karena dilandasi oleh penyebab struktural, maka tinjauan atas pengendalian atau penanganan konflik juga menggunakan perangkat-perangkat struktural seperti halnya perbaikan kejelasan tugas atau revisi peraturan kerja.
4. Pandangan Sistem Terbuka, berbeda dengan tinjauan-tinjauan lainnya yanglebih berfokus pada internal organisasi, pandangan sitem terbuka mendudukan organisasi lain atau supra sistem, sehingga yang berada di tengah-tengah sistem lain atau supra sistem, sehingga ia senantiasa harus membuka diri. Tafsiran atas pandangan ini adalah bahwa konflik dapat disebabkan adanya tekanan atau pengaruh dari luar organisasi.
5. Pandangan Kontingensi, pandangan ini menganggap mustahil untuk menghilangkan potensi laten konflik sehingga jalan yang perlu ditempuh oleh organisasi adalah membangun iklim budaya yang mendukung manajemen konflik. Begitu banyaknya penyebab konflik berakibat pada tidak adanya jalan terbaik untuk mengelola konflik. Dengan kata lain, pemecahan konflik tergantung pada bentuk dan sebab konflik.

6. Pandangan Proses, dalam hal ini konflik yang terjadi diantara dua kubu terjadi secara sekuens dan berulang-ulang. Setiap tahapan mengandung dinamika yang tinggi yang mengandung perilaku masing-masing pihak sebagai respon atas apa yang dilakukan kubu lainnya. Konflik akan mengalami eskalasi atau deeskalasi, sebab dari masalah satu bisa melebar ke masalah yang lain atau sebaliknya, dari masalah rumit dapat menjadi lebih sederhana.
7. Pandangan Struktural, tinjauan struktural melihat dari sisi kondisi yang menyebabkan munculnya konflik khususnya dari faktor struktural organisasi. Faktor yang dimaksud antara lain aturan atau prosedur, norma sosial dan kepribadian anggota. Karena dilandasi oleh penyebab struktural, maka tinjauan atas pengendalian atau penanganan konflik juga menggunakan perangkat-perangkat struktural seperti halnya perbaikan kejelasan tugas atau revisi peraturan kerja.
8. Pandangan Sistem Terbuka, berbeda dengan tinjauan-tinjauan lainnya yang lebih berfokus pada internal organisasi, pandangan sistem terbuka mendudukan organisasi lain atau supra sistem, sehingga yang berada di tengah-tengah sistem lain atau supra sistem, sehingga ia senantiasa harus membuka diri. Tafsiran atas pandangan ini adalah bahwa konflik dapat disebabkan adanya tekanan atau pengaruh dari luar organisasi.

Proses Terjadinya Konflik Konflik tidak terjadi secara seketika, melainkan melalui tahapan-tahapan tertentu. Robbins menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap sebagai berikut:

1. Tahap Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial Konflik, ini dimulai dengan proses komunikasi. Proses komunikasi ini tidak langsung menjurus ke arah konflik namun sebuah kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu sendiri.
2. Tahap Kognisi dan Personalia, Di dalam tahap ini merupakan aktualisasi dari tahap I, dimana kondisi-kondisi di tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya konflik itu.
3. Tahap Maksud, berada diantara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan-konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas), dan berkompromi (pertengahan dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).
4. Tahap Perilaku, konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.
5. Tahap Hasil Jalinan, aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti

merintanginya kinerja kelompok. Sumber Konflik Penyebab konflik di sekolah dapat dibedakan menjadi faktor substantif atau emosional.

Konflik-konflik karena faktor substantif bisa disebabkan oleh hal-hal yang bersifat akademis maupun non- akademis, seperti perbedaan pendapat tentang konsep pendidikan, hal-hal yang terjadi di saat mengadakan rapat dan lain-lain, yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja dari para personil sekolah. Sedangkan konflik-konflik karena faktor emosional bisa disebabkan oleh perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidak senangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian antar pribadi di sekolah. Contohnya seperti guru sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk dengan berbagai macam alasan, acuh tak acuh terhadap lingkungan kerja, suka mengasingkan diri dari pergaulan, suka membuat masalah dengan sesama guru, berpikir agresif, pemogokan, dan merusak peralatan sekolah. Hal ini merupakan berbagai persoalan di sekolah yang mengarah pada terjadinya situasi konflik dan harus dihadapi oleh kepala sekolah. Sejumlah studi terhadap konflik pada satuan pendidikan dasar menemukan bahwa konflik-konflik yang terjadi banyak disebabkan oleh faktor-faktor psikologis. Berkaitan dengan sindrom psikologis ini ditandai dengan adanya kelelahan, sikap sinis, stres, dan perasaan tidak efektif sebagai akibat besarnya beban kerja atau tugas sebagai guru, apalagi guru SD. Fenomena- fenomena konflik psikologis seperti itu merupakan gejala alamiah dan ilmiah yang sulit dihindarkan oleh guru pada jenjang pendidikan dasar yang perlu disikapi dan dikelola dengan baik dan benar oleh kepala satuan pendidikan dasar dengan memberikan penekanan pada aspek-aspek psikologis. Bentuk Konflik Pada aktivitas organisasi seringkali dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya. Konflik dalam Diri Individu Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang dan akan terjadi jika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dilakukan.

Wahab mengemukakan konflik dalam diri individu terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk melaksanakannya. Bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Konflik internal individu dapat terjadi pada guru yang mendapatkan beban berlebihan atau menerima terlampau banyak tanggung jawab dari sekolah. Apabila guru tersebut tidak dapat menghadapinya, maka akan terjadi stres. Konflik internal guru ini tidak hanya meresahkan individu guru itu sendiri, melainkan juga dapat meresahkan para guru yang berhubungan dengannya di sekolah. Konflik antar Individu Konflik ini bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan, misalnya konflik antar guru dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah. Konflik substantif, berupa perbedaan atau pertentangan tentang aspek-aspek akademik sekolah, seperti ketidakseimbangan distribusi beban tugas atau kerja di antara guru, perbedaan pandangan tentang penyusunan program sekolah, kebijakan sekolah, dsb. Sedangkan konflik emosional dapat berupa perbedaan atau pertentangan kepentingan, kebutuhan antar guru baik bersifat individual atau kedinasan. Konflik antar individu ini merupakan jenis konflik yang sering dihadapi

oleh para kepala sekolah. Konflik antar Anggota dalam Satu Kelompok Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap situasi tertentu. Contoh konflik intra grup adalah konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP). Konflik antar Kelompok Konflik inter grup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antar kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu di suarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena peserta didiknya tidak konsentrasi belajar. Konflik antar kelompok guru juga bisa terjadi karena perbedaan atau pertentangan usia atau senioritas, idealisme, kepentingan, kebutuhan, aliansi politik, dan sebagainya dari masing-masing kelompok guru. Konflik antar Bagian dalam Organisasi Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut "mewakili" unit kerja tertentu, misalnya konflik antar unit perpustakaan dengan tata usaha sekolah. Contoh lain adalah konflik antar bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Menurut Mulyasa konflik ini terdiri atas:

1. Konflik vertikal, terjadi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antar kepala sekolah dengan guru.
2. Konflik Horisontal, terjadi antara pegawai atau departemen yang mempunyai hirarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antar guru.
3. Konflik lini-staf, sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi
4. Konflik peran, terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan. Konflik antar Organisasi Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antar sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat. Adapun contoh lain misalnya terjadi antar organisasi intra sekolah, seperti antara OSIS dengan Pramuka atau organisasi siswa yang lain, antara Dewan Guru dengan Komite Sekolah, dsb. Pada umumnya konflik antar organisasi ini karena adanya perbedaan atau persaingan antar organisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.

PEMBAHASAN

Konflik antar siswa biasanya disebabkan karena perselisihan diantara keduanya yang dibiarkan terus-menerus. Alhasil banyak dari para siswa yang melakukan aksi kekerasan seperti, perkelahian, pertengkaran, dan perdebatan yang memicu permusuhan. Para guru dan teman sekitar harus saling bersinergi dalam mengusut tuntas perselisihan antar siswa agar hal ini tidak terjadi lagi. Adapun solusi dari perselisihan antar siswa yaitu:- Mediasi dan dialog terbuka antara pihak

yang berselisih. Langkah paling utama yakni membuka ruang mediasi dan komunikasi diantara keduanya dengan didampingi guru.- Penerapan konsekuensi yang adil dan edukatif. Bagi siswa yang kedapatan berlaku buruk akan mendapatkan hukuman yang adil dan setimpal.- Penanaman nilai-nilai toleransi dan kerjasama. Nilai tersebut harus ditumbuhkan sejak dini agar mereka memiliki kesadaran dari belia.

Konflik tersebut dapat terjadi karena beberapa faktor, contohnya saja kesalahpahaman, miskomunikasi, dan perbedaan pendapat saat di ruang kelas maupun di luar kelas. Jika terus dibiarkan, dikhawatirkan dampaknya akan meluas ke berbagai siswa dan guru di suatu sekolah. Adapun solusi dari konflik guru dan siswa, yakni:

1. Komunikasi yang terbuka dan saling menghormati. Komunikasi adalah senjata utama dalam mengatasi konflik antar keduanya.
2. Forum diskusi dan penyelesaian masalah bersama. Sekolah harus menyediakan sesi diskusi dan mediasi untuk mencari solusi penyelesaiannya.
3. Penerapan disiplin yang positif dan edukatif. Guru dan siswa terkait harus mendapatkan sanksi yang berlaku sesuai peraturan disiplin sekolah.

Persaingan prestasi akademik adalah salah satu dari sekian banyak contoh konflik yang harus dibereskan. Walaupun pada dasarnya persaingan dalam prestasi adalah hal yang positif, namun jika dalam praktiknya dilakukan dengan cara yang tidak fair, maka hal tersebut dapat menimbulkan persoalan baru antar siswa. Contohnya saja, kecurangan, iri hati, dan rasa tidak puas dengan hasil belajar, mampu mendorong siswa berbuat buruk kepada teman sebayanya. Adapun solusi dari persaingan prestasi akademik yaitu:

1. Menanamkan nilai-nilai sportifitas dan kerja keras. Diperlukan adanya bimbingan agar siswa lebih menghargai hasil kinerja diri sendiri.
2. Memberikan penghargaan atas usaha dan bukan hanya hasil. Segala usaha yang telah ditunaikan tidak akan menjadi sia-sia.
3. Menekankan pentingnya proses belajar dan bukan hanya nilai. Mindset ini harus ditanamkan pada siswa agar mereka lebih saling menghargai proses.

Fasilitas sekolah yang harus segera disediakan pihak sekolah antara lain, seperti kekurangan ruang kelas, buku pelajaran, dan sarana prasarana lainnya. Jika fasilitas tersebut tidak dipenuhi, menyebabkan efektivitas kegiatan belajar mengajar menjadi terganggu. Adapun solusi dari kurangnya fasilitas sekolah adalah:

1. Advokasi kepada pihak terkait untuk perbaikan fasilitas. Jika sekolah dibawah naungan pemerintah maka perlu diajukan anggarannya kepada kementerian pendidikan.
2. Penggalangan dana dan partisipasi dari orang tua dan alumni. Jika diperlukan, maka orang tua dan alumni bisa membantu penggalangan dana.
3. Pemanfaatan teknologi dan sumber daya digital.

Konflik orang tua dan guru, selain siswa orang tua juga berpotensi saling bertikai karena tidak adanya budaya saling menghormati. Contohnya saja ketidaksepakatan tentang metode pendidikan, disiplin, dan kebijakan sekolah. Alhasil banyak dari para orang tua yang melakukan protes dan timbullah konflik antar keduanya. Adapun solusi dari konflik orang tua dan guru yaitu:- Komunikasi yang terbuka dan konstruktif antara orang tua dan guru.

1. Forum diskusi dan penyelesaian masalah bersama.

2. Penerapan kebijakan sekolah yang transparan dan melibatkan orang tua.

KESIMPULAN

Terdapat beberapa teknik pengendalian konflik dalam segala situasi, dimana setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Konflik perlu diatasi dengan cara yang sesuai dan tepat dengan latar belakang timbulnya konflik. Penyebab konflik bukan semata-mata dari internal organisasi namun juga eksternal organisasi. Kepala sekolah sebagai administrator (school manager) dan pemimpin pendidikan (educational leader) seharusnya bisa mempertimbangkan berbagai strategi manajemen konflik yang ada. Suatu hal yang dianjurkan adalah mulailah dari sikap pasif menuju ke orientasi aktif, dan sangat tergantung pada tingkat kematangan pihak-pihak yang mengalami konflik. Pemahaman terhadap cara mengubah sikap dan perilaku orang yang dipimpin dan juga hal yang berkaitan dengan kekuatan (power) atau otoritas (authority) sangat diperlukan untuk lebih menguasai manajemen konflik. Hal lain yang diperhatikan dalam menggunakan strategi manajemen konflik adalah sumber penyebabnya. Pada prinsipnya, kepala sekolah harus memiliki kekuatan dan otoritas sebagai pemimpin pendidikan. Dia harus dapat mendayagunakan kekuatan yang ada pada dirinya dan mampu memanfaatkan otoritas yang ada pada dirinya untuk mengarahkan sikap dan perilaku bawahan. Kemampuan pemimpin dalam menempatkan kekuatan dan otoritas pada proporsi yang wajar akan membantu pemecahan konflik sebagaimana yang diharapkan. Sehingga timbul suasana yang mengarahkan konflik menjadi sesuatu yang menguntungkan bagi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, Hamzah. 2020. *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research dan Development): uji produk kuantitatif dan kualitatif proses dan hasil dilengkapi contoh proposal pengembangan desain uji kualitatif dan kuantitatif*. Malang: Literasi Nusantara.
- Dwita, Febrisi, Leony Agustine, Supardi, dan Shalahuddin. 2023. "Konflik pada Tempat Kerja Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Toxic di Perguruan Tinggi: Systematic Literature Review." *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan)* 8(1): 41–52. <https://doi.org/10.32503/jmk.v8i1.3306>.
- Ekawarna. 2018. *Manajemen Konflik dan Stres*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasanah, Uswatun. 2020. "Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kualitas Kerja pada Lembaga Pendidikan Islam." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 10(1): 1–11. <http://dx.doi.org/10.24042/alidarah.v10i1.6448>.
- Heridiansyah, Jefri. 2014. "MANAJEMEN KONFLIK DALAM SEBUAH ORGANISASI." *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)* 6(1): 28–41. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v6i1.106>.
- Mahardika, Eni Maryani, dan Edwin Rizal. 2022. "MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI: KONFLIK KEPERCAYAAN DALAM ORGANISASI GEREJA BFA BANDUNG." *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 6(1): 86–93. <https://doi.org/10.38043/jids.v6i1.3381>.
- Muslim, Ahmad. 2014. "MANAJEMEN KONFLIK INTERPERSONAL DI SEKOLAH." *Jurnal Paedagogy* 1(1): 17–27. <https://doi.org/10.33394/jp.v1i1.3055>.

- Muspawi, Mohamad. 2014. "Manajemen Konflik (Upaya Penyelesaian Konflik dalam Organisasi)." *Jurnal Penelitian Universitas Jambi: Seri Humaniora* 16(2): 41–46. <https://www.neliti.com/publications/43447/manajemen-konflik-upaya-penyelesaian-konflik-dalam-organisasi#cite>.
- Nasrudin, Achmad Hasan, Firda Fitrotul Unsa, Firda Nur Aini, Imron Arifin, dan Maulana Amirul Adha. 2021. "Manajemen Konflik dan Cara Penanganan Konflik Dalam Organisasi Sekolah." *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9(1): 1–18. <https://doi.org/10.30603/tjmpi.v9i1.1888>.
- Siregar, Ali Akbar. 2016. "Hubungan persepsi guru tentang kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja dengan kinerja guru Pendidikan Agama Islam SD se-Kecamatan Batang Angkola Kabupaten Tapanuli Selatan." Pascasarjana Program Magister Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan. <https://etd.uinsyahada.ac.id/1711/>.