

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN  
PRODUKTIVITAS SEKOLAH DI MAS MASYITHAH JEMBER**

**Della Asmarani<sup>1</sup>, Ismawati<sup>2</sup>, Budi Susanto<sup>3</sup> Dr. Mu' Alimin, S.Ag., M.Pd.I.<sup>4</sup>**

<sup>1234</sup>UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

e-mail: [dellasmalani16@gmail.com](mailto:dellasmalani16@gmail.com)

***Abstract***

*The objective of this study to describe conflict management in increasing school productivity at Masyithah MAS Jember. The subject of research are principal. This research used descriptive qualitative methode and two techniques in collecting data : interview and documentation. The technique for analyzing the data is using reductive data, display data, conclusion, and verification data. The results of this study indicate that the conflict resolution strategy used by the madrasah principal at MAS Masyithah Jember is by silaturrahmi, tabayyun, islah so that conflict within the madrasa does not affect school productivity.*

***Keywords:*** Conflict management and school productivity

***Abstrak***

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas sekolah di MAS Masyithah Jember. Subyek penelitian ini adalah kepala sekolah. Metode penelitian adalah deskriptif dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu mendeskripsikan data yang telah didapat di lapangan. Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara wawancara , observasi dan studi dokumentasi. Teknik analisis data adalah reduksi data, display data, jarak, kesimpulan, dan ferifikasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik yang digunakan kepala madrasah di MAS Masyithah Jember dengan cara silaturrahmi, tabayyun, islah agar konflik didalam madrasah tidak mempengaruhi produktivitas sekolah.

***Kata kunci:***Manajemen konflik, produktivitas sekolah

**PENDAHULUAN**

Organisasi di bentuk untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Agar tujuan dapat dicapai secara efektif, efisien, dan ekonomis, maka diperlukan adanya manajemen yang baik dan benar. Walaupun pengertian manajemen sampai sekarang masih berpolemik, belum ada

pengertian yang sama atau baku, namun demikian antara pengertian yang satu dengan yang lainnya memiliki inti yang sama, saling melengkapi dan menyempurnakan.

Konflik merupakan salah satu karakteristik kehidupan manusia sampai pada era global saat ini. Sebahai makhluk sosial, konflik antar perorangan dan antar kelompok merupakan bagian dari sejarah umat manusia yang tidak bisa dihindarkan. Konflik sangat erat kaitannya dengan perasaan manusia , termasuk perasan yang diabaikan, disepelekan, tidak di hargai, ditinggalkan, dan juga perasaan jengkel karena kelebihan beban kerja( Anwar, 2018).

Konflik juga menjadi permasalahan serius dalam kelembagaan Islam, khususnya pada madrasah yang menjadi poros penting pendidikan agama Islam. Konflik di lembaga pendidikan Islam sulit dihindari karena Lembaga pendidikan Islam sampai saat ini masih mengalami berbagai permasalahan di berbagai bidang. Dalam ini, kepala lembaga pendidikan Islam memiliki peran utama dalam merespon terjadinya konflik dalam sebuah lembaga tersebut. Dengan kemampuan pimpinan dalam mengelola konflik, maka konflik akan dapat menjadi pemicu dan stimulus peningkatan kualitas kinerja untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang secara bersamaan dapat meningkatkan kerjasama dan hasil kerja dalam sebuah lembaga (Wartini, 2016).

Seorang manajer dapat mengelola secara efektif dan memiliki peran yang sangat penting terhadap kelancaran dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen yang efektif akan memainkan makna ganda yaitu 1) menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara tuntas untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus, 2) memuaskan seluruh anggota organisasi. Tugas ini dilaksanakan keduanya secara simultan. Manajer harus menyelesaikan pekerjaannya. Dalam mencapai tujuan organisasi melalui orang lain, untuk ini maka manajer harus memperhatikan keduanya. Kalau karyawan tidak puas, maka mereka bekerja seasalnya saja. Pimpinan perlu melakukan pengawasan, tetapi kalua karyawan merasa puas maka mereka akan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara lancar. Kepuasan karyawan merupakan kunci penting dalam pencapaian tujuan organsasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat memberikan deskripsi hasil penelitian dikaitkan dengan konsep-konsep teoritis manajemen konflik dan peningkatan produktifitas organisasi.

### ***Konflik***

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia konflik berarti percekocan, perselisihan, pertentangan. Sedangkan Soerjono Soekanto konflik adalah suatu proses sosial individu atau kelompok manusia berusaha memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai ancaman dan/atau kekerasan. Menurut Winardi (1994:5) konflik dapat berbentuk destruktif dan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya. Konflik demikian biasa terjadi apabila dua orang anggota organisasi tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap pemusuhan antar mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (sebuah konflik yang substantive destruktif).<sup>1</sup>

Berdasarkan teori diatas tergambar bahwa konflik yang terjadi di MAS Masyithah merupakan suatu perselisihan yang pasti terjadi suatu lembaga pendidikan. Konflik biasa terjadi dalam kehidupan sosial, dapat diartikan sebagai benturan kepentingan, keinginan yang melibatkan dua pihak atau lebih, bisa kelompok atau perorangan, dimana salah satu pihak yang terkait berusaha menyingkirkan atau menghancurkan pihak lain.

### ***Proses Terjadinya Konflik***

Terry (Winardi, 1994:1) mengatakan konflik biasanya mengikuti suatu pola yang teratur, yang terdiri dari empat macam tahapan, yaitu: pertama-tama timbul suatu krisis tertentu, kedua gejala eskalasi ketidaksesuaian paham terjadi, ketiga konfrontasi menjadi pusat perhatian dan

---

<sup>1</sup> Winardi, 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung : Mandar Maju.hal.5

keempat krisis selanjutnya dialihkan dalam arti dilakukan penelitian-penelitian tentang apakah keluhan-keluhan yang disampaikan dapat benar atau tidak. <sup>2</sup>

Berdasarkan teori diatas tergambarakan bahwa proses terjadinya konflik yang terjadi di MAS Masyithah terjadi karena adanya ketidaksesuaian pemikiran, pendapat antar sesama guru dan murid. Selain itu, perbedaan pendirian dan keyanikan setiap orang dapat menyebabkan terjadinya konflik antar individu. Di dalam realitas sosial tidak ada satu pun individu yang memiliki karakter yang sama sehingga perbedaan pendapat, tujuan, keinginan itulah yang mempengaruhi timbulnya konflik.

### ***Jeni-jenis Konflik***

Menurut Engkoswara & Komariah (2010:166) jenis-jenis konflik terdiri atas: (1) konflik peranan yang terjadi didalam diri seseorang (*personale conflict*), (2) konflik antar peran (*interrole conflict*) dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang saling bertentangan, (3) konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*), (4) konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*). Murni dan Veithzal (2009:806) mengatakan konflik dalam diri seseorang terjadi akibat seseorang harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Konflik antar individu terjadi sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. <sup>3</sup>

Berdasarkan teori diatas tergambarakan bahwa jenis konflik yang terjadi di MAS Masyithah Jember merupakan sesuatu yang lumrah terjadi mengingat sebuah lembaga yang terdiri dari berbagai karakter individu yang memiliki nilai, tindakan, dan tujuan yang berbeda. Dimana perbedaan-perbedaan tersebut dapat memicu pertentangan. Pertentangan akan semakin besar jika kondisi anggota lembaga sangat heterogen. Yang berakibat timbulnya beberapa jenis konflik di

---

<sup>2</sup> Terry, Winardi, 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung : Mandar Maju.hal.1

<sup>3</sup> Engkoswara dan Komariah, 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.hal.166

MAS Masyithah yaitu : konflik yang terjadi antar guru dengan guru , siswa dengan siswa , selain itu bahkan bisa dari guru dengan siswa.

### ***Sumber-sumber konflik***

Menurut Murni dan Veithzal (2009:805) mengatakan konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena faktor komunikasi (*communication factors*), faktor struktur tugas maupun struktur organisasi (*job structure or organization structure*), faktor yang bersifat personal (*personal factors*) hingga faktor lingkungan (*environmental factors*).<sup>4</sup>

Konflik bersumber dari berbagai macam persoalan yang ada dalam organisasi. Davis dan Newstrom berpendapat bahwa konflik muncul disebabkan oleh *Organizational change, personality clashes, different sets of values, threats to status, contrasting perceptions and points of view*. Artinya organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan, dan perubahan yang terjadi sebagai usaha menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ataupun berupaya meningkatkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

Konflik terjadi ditimbulkan berbagai faktor baik dalam organisasi maupun faktor lain dari luar organisasi. Wahyudi mengemukakan penyebab konflik dari dalam organisasi adalah, (1) keterbatasan sumber daya organisasi, (2) kegagalan komunikasi, (3) perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, (4) saling ketergantungan tugas, (5) sistem penggajian.<sup>5</sup>

Sumber daya organisasi, terutama sumber daya material dan keuangan, terbatas dan tidak dapat memenuhi semua kebutuhan, sehingga sering mengakibatkan persaingan dan konflik antar unit kerja dalam mengalokasikan atau memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan organisasi. Kegagalan komunikasi karena proses komunikasi tidak dapat dilakukan secara baik, dan sulit bagi bawahan untuk memahami informasi karena perbedaan pengetahuan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang diyakini masing-masing pihak.

Berdasarkan teori di atas konflik yang terjadi di MAS Masyithah Jember bersumber dari beberapa faktor, diantaranya *miscommunication*, perbedaan karakter kepribadian, perbedaan pemikiran, perbedaan pendapat, perbedaan pengalaman, perbedaan kebudayaan juga bisa akan menimbulkan konflik antar individu maupun kelompok.

---

<sup>4</sup> Murni, S., dan Veithzal. R., 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers. Hal.805

<sup>5</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. ( Bandung: Alfabeta, 2006), hal.96

### ***Bentuk-bentuk konflik***

Berdasarkan akibatnya, Winardi (1994:5) konflik dapat berbentuk destruktif dan konstruktif. Konflik konstruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat didalamnya. Konflik demikian biasa terjadi apabila dua orang anggota organisasi tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap pemusuhan antar mereka (sebuah konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (sebuah konflik yang *substantive destruktif*).<sup>6</sup>

Bentuk-bentuk konflik yang terjadi di MAS Masyithah Jember ada dua bentuk konflik individu dan kelompok. Contoh dari konflik individu dalam lingkungan sekolah misalnya kinerja guru yang tidak memuaskan siswa, hal tersebut bisa menimbulkan terjadinya kurangnya pemberian pembelajaran dari seorang guru terhadap siswa. Sedangkan contoh konflik kelompok disini tertuju pada antar siswa kelas A dengan kelas B, dimana konflik tersebut muncul misal adanya perebutan perebutan juara kelas terbersih antar kelas.

### ***Strategi dalam manajemen konflik***

Dalam sebuah lembaga harus memiliki dan memahami strategi dan fungsi manajemen konflik, karena hal ini harus dilakukan untuk mengelola konflik dengan baik agar tidak menimbulkan dampak negatif, termasuk perpecahan, permusuhan dan persaingan tidak sehat. Hal-hal negatif tersebut seringkali juga berdampak membuat tidak nyaman dalam bekerja, sehingga menurunkan produktivitas.

Menurut Murni dan Veithzal (2009:346) “Manajemen konflik adalah pemecahan masalah dibawah tekanan dan lingkungan emosional”. adanya batasan dalam resolusi konflik

---

<sup>6</sup> Winardi, 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung Mandar Maju.hal.5

memungkinkan pemimpin pendidikan memberikan penekanan pada periode singkat dimana terdapat sistem Pendidikan diluarnya.<sup>7</sup>

Menurut Dunnete (Usman, 2009:468) lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan, yaitu 1) pemaksaan (*forcing*) atau *competing*, 2) penghindaran (*avoiding*), 3) kompromi (*compromising*), 4) kolaboratif (*collaborating*), dan 5) penghalusan (*smoothitng*).<sup>8</sup>

Menurut Griffin (Veithzal dan Murni, 2009:292) ada tiga pendekatan dalam manajemen konflik, yaitu : menstimulus konflik (konflik *stimulating conflict*), mengendalikan konflik (*controlling conflick*), dan menyelesaikan dan menghilangkan konflik (*resolving and eliminating conflict*)<sup>9</sup>

Di MAS Masyithah kepala sekolah berperan sebagai penengah atau mediator, baik konflik antar individu maupun kelompok, ataupun antar guru maupun siswa. Strategi dalam manajemen konflik dengan menggunakan berbagai bentuk metode pengelolaan konflik: 1. Silatur rahmi, 2. Tabayyun, melihat sumber konflik atau mencari kebenaran, 3. Islah yaitu saling menerima.

### ***Manajamen konflik dan Produktivitas***

Didalam Pendidikan, produk-tivitas mengandung arti cara penggunaan input yang manageable berupa man, money, material, method dalam melakukan proses Pendidikan terutama dalam mengelola pembelajaran yang bermakna sehingga tercapai peningkatan hasil (output) yang diinginkan secara efektif dan efisien. (Engkoswara dan Komariah, 2010:40).<sup>10</sup>

Produktivitas Pendidikan bisa ditinjau berdasarkan hasil pendidikan yang berupa prestasi, dan proses Pendidikan yang berupa suasana Pendidikan. Prestasi bisa ditinjau berdasarkan masukan yang merata, jumlah tamatan yg banyak, mutu tamatan yg tinggi, relevansi yang tinggi & berdasarkan sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak pada kegairahan belajar, & semangat kerja yang tinggi dan agama berdasarkan aneka macam pihak. Secara sederhana produktivitas Pendidikan bisa diukur menggunakan melihat

---

<sup>7</sup> Murni, S., dan Veithzal. R., 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.hal.346

<sup>8</sup> Usman, H., 2009. *Manajemen Teori,Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.hal.468

<sup>9</sup> Murni, S., dan Veithzal. R., 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.hal.292

<sup>10</sup> Engkoswara dan Komariah, 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.hal.40

indeks pengeluaran riil Pendidikan, menggunakan cara menjumlahkan pengeluaran berdasarkan banyaknya siswa yang pada didik.

Pendekatan-pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah MAS Masyithah Jember selama ini merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas lembaga. Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan.

## **KESIMPULAN**

Konflik biasa terjadi dalam kehidupan sosial, dapat diartikan sebagai benturan kepentingan, keinginan yang melibatkan dua pihak atau lebih, bisa kelompok atau perorangan, dimana salah satu pihak yang terkait berusaha menyingkirkan atau menghancurkan pihak lain. Proses terjadinya konflik yang terjadi di MAS Masyithah terjadi karena adanya ketidaksesuaian pemikiran, pendapat antar sesama guru dan murid. Selain itu, perbedaan pendirian dan keyanikan setiap orang dapat menyebabkan terjadinya konflik antar individu. Di dalam realitas sosial tidak ada satu pun individu yang memiliki karakter yang sama sehingga perbedaan pendapat, tujuan, keinginan itulah yang mempengaruhi timbulnya konflik. Adapun jenis jenis konflik di MAS Masyithah yaitu : konflik yang terjadi antar guru dengan guru, siswa dengan siswa, selain itu bahkan bisa dari guru dengan siswa. Konflik tersebut bersumber dari beberapa faktor, diantaranya *miscommunication*, perbedaan karakter kepribadian, perbedaan pemikiran, perbedaan pendapat, perbedaan pengalaman, perbedaan kebudayaan juga bisa akan menimbulkan konflik antar individu maupun kelompok. Di MAS Masyithah Jember ada dua bentuk konflik individu dan kelompok.

Dalam sebuah lembaga harus memiliki dan memahami strategi dan fungsi manajemen konflik, karena hal ini harus dilakukan untuk mengelola konflik dengan baik agar tidak menimbulkan dampak negatif, termasuk perpecahan, permusuhan dan persaingan tidak sehat. Hal-hal negatif tersebut seringkali juga berdampak membuat tidak nyaman dalam bekerja, sehingga menurunkan produktivitas. Di MAS Masyithah kepala sekolah berperan sebagai penengah atau mediator, baik konflik antar individu maupun kelompok, ataupun antar guru maupun siswa. Strategi dalam manajemen konflik dengan menggunakan berbagai bentuk metode pengelolaan

konflik: 1. Silatur rahmi, 2. Tabayyun, melihat sumber konflik atau mencari kebenaran, 3. Islah yaitu saling menerima. Pendekatan-pendekatan manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah MAS Masyithah Jember selama ini merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas lembaga. Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

Engkoswara dan Komariah, 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.

Murni, S., dan Veithzal. R., 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta : Rajawali Pers.

Terry, George R., Stephen Franklin, 1982. *Principles of Manajemen*. Illionois: Homewood.

Usman, H., 2009. *Manajemen Teori,Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahyudi, 2006. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

Winardi, 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung : Mandar Maju.