Journal of Practice Learning and Educational Development
https://digitalpress.gaes-edu.com/index.php/jpled
E-ISSN: 2809-1205
Vol 5, No. 4 (2025) 1808-1813
DOI: 10.58737/jpled.v5i4.636

Submitted: 24-06-2025
Revised: 21-11-2025
Accepted: 28-11-2025

Conflict Management in Educational Organizations: Strategies and Solutions

Rian Hidayat[1], Zubeir Ahmad Nasution[2], Salfen Hasri[3], Sohiron[4]
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau[1,2,3,4]
*E-mail: rian46499@gmail.com

Abstract

Conflict is an inherent aspect of organizational life, including within Islamic educational institutions. While often viewed negatively, conflict can foster innovation and performance improvement if managed effectively. This study aims to identify appropriate conflict management strategies for Islamic educational institutions through a literature review of conflict and negotiation theories. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing library research from various academic sources. The findings indicate that strategies such as SWOT analysis, win-win solutions, and integrative negotiation can be harmonized with Islamic values such as tabayyun (clarification), islah (reconciliation), and ukhuwah islamiyah (Islamic brotherhood). The integration of modern management theory with Islamic principles proves effective in facilitating fair, constructive, and sustainable conflict resolution. These insights are expected to serve as practical guidance for educational leaders in managing conflicts wisely and professionally.

Keywords: conflict, problem-solving, strategy

Licensees may copy, distribute, display and perform the work and make derivative works and remixes based on it only if they give the author or licensor the credits (attribution) in the manner specified by these. Licensees may copy, distribute, display, and perform the work and make derivative works and remixes based on it only for non-commercial purposes.

Pendahuluan

Konflik merupakan elemen integral dari interaksi antara individu dan kelompok dalam organisasi. Dari perspektif manajerial, konflik tidak selalu bersifat destruktif; sebaliknya, jika dikelola secara konstruktif, konflik dapat menjadi katalisator bagi inovasi, kreativitas, dan peningkatan efektivitas proses organisasi. Namun, konflik disfungsional dapat menimbulkan konsekuensi negatif, termasuk berkurangnya efektivitas, memburuknya hubungan karyawan, dan pengambilan keputusan yang tidak optimal. Potensi konflik dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa variabel, seperti tingkat saling ketergantungan antar unit kerja, perbedaan tujuan fungsional, dan ketidaksamaan persepsi di antara anggota organisasi (Ivancevich et al., 2011).

Sebagai contoh, ketergantungan kerja menciptakan situasi di mana kelompok- kelompok dalam organisasi saling membutuhkan satu sama lain untuk menyelesaikan tugas. Tingkat ketergantungan yang tinggi, terutama dalam hubungan timbal balik, dapat meningkatkan risiko konflik karena setiap kelompok sangat bergantung pada kontribusi kelompok lainnya. Selain itu, perbedaan tujuan antara kelompok dengan prioritas yang berbeda, misalnya antara departemen pemasaran dan keuangan, sering kali menjadi sumber ketegangan. Perbedaan persepsi, termasuk perbedaan status dan stereotip yang salah, juga berkontribusi terhadap konflik dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, dinamika konflik menunjukkan tingkat kompleksitas yang sebanding dengan yang terjadi di sektor lain. Sebagai sebuah struktur yang melibatkan beragam aktor seperti guru, siswa, staf pendidikan dan pemangku kepentingan eksternal, institusi pendidikan menghadapi tantangan unik dalam mengelola interaksi antar kelompok. Konflik dapat muncul dalam

berbagai bentuk, mulai dari perbedaan pandangan pengajar mengenai pendekatan pedagogis hingga konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik-konflik ini berpotensi menghambat pencapaian tujuan institusi dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak produktif.

Oleh karena itu, kompetensi manajemen konflik merupakan komponen kunci untuk kepemimpinan dalam lingkungan pendidikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi negosiasi yang efektif untuk mengelola konflik secara konstruktif dalam organisasi pendidikan. Diharapkan melalui penerapan komunikasi terbuka, pendekatan berbasis empati, dan pencarian solusi yang saling menguntungkan, konflik akan diubah menjadi peluang untuk memperkuat kolaborasi dan mendorong pengembangan institusi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bentuk langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi literatur yang difokuskan pada buku Perilaku dan Manajemen Organisasi oleh Ivanchevich, John M. Analisis dilakukan secara mendalam pada bab "Manajemen Konflik dan Negosiasi" dengan menggunakan teknik analisis isi (Zuchdi, 2019). untuk memahami berbagai konsep yang berkaitan dengan manajemen konflik dan teknik negosiasi dalam konteks organisasi. Metode penelitian kepustakaan, atau library research, adalah pendekatan yang mengandalkan data berupa teks atau angka yang diambil dari berbagai sumber kepustakaan, antara lain buku, artikel, e-book, tesis, disertasi, dan dokumen-dokumen lainnya. Penelitian ini memungkinkan peneliti untuk menelaah informasi secara detail dengan mengkaji literatur yang relevan. Fokus dari penelitian ini adalah mengumpulkan data dan menganalisisnya secara mendalam untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai peristiwa atau fenomena alam tertentu (Suryana, 2015).

Langkah-langkah penting dalam pengumpulan data termasuk mencari informasi menggunakan kata kunci atau istilah subjek, mencari katalog perpustakaan secara sistematis, dan menggunakan bibliografi untuk menemukan literatur tambahan. Menilai kredibilitas dan relevansi sumber juga sangat penting untuk memastikan kualitas informasi yang digunakan. Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, penelitian literatur dapat memberikan wawasan yang lebih dalam dan membantu mengembangkan teori yang kuat untuk menjawab pertanyaan penelitian (Nur Hikmatul Auliya dkk., n.d.).

Hasil dan Pembahasan

1. Manajemen Konflik

Konflik merupakan hal yang biasa terjadi dalam kehidupan, termasuk di sekolah dan lembaga pendidikan. Konflik juga merupakan bagian penting dalam memahami bagaimana orang bekerja sama dalam kelompok. Untuk membantu kita lebih memahami dan mengelola konflik, penting untuk mengetahui apa saja penyebab konflik yang umum terjadi di sekolah dan tempat kerja saat ini. Kita juga perlu memahami bahwa ada tingkat konflik yang terlalu sedikit, terlalu banyak, atau tepat (ini disebut kontinum konflik). Tidak semua konflik itu buruk. Beberapa konflik sebenarnya dapat berdampak positif jika dikelola dengan baik.

Faktanya, konflik sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orang menghabiskan waktu sekitar dua jam atau lebih setiap minggunya untuk menyelesaikan konflik di tempat kerja. Konflik tidak hanya menghabiskan waktu, tetapi juga dapat menyebabkan konsekuensi negatif seperti tidak masuk kerja, menghindari tugas, dan bahkan mengundurkan diri. Namun, banyak konflik di lingkungan kerja atau sekolah yang tidak dilaporkan. Oleh karena itu, penting bagi setiap institusi pendidikan untuk dapat menangani konflik dengan tepat demi menjaga kinerja guru, staf, dan organisasi secara keseluruhan.

Penting untuk diingat bahwa konflik dapat berdampak negatif dan positif. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi alat untuk perbaikan, pembelajaran, dan peningkatan kolaborasi dalam organisasi pendidikan (Angelo Kinicki, 2015).

Konflik yang muncul dalam sebuah organisasi dapat mengganggu kelancaran pencapaian tujuan organisasi jika hubungan antar orang dalam organisasi terganggu, sehingga menimbulkan suasana kerja yang tidak baik dan menekan. Orang yang bekerja di bawah tekanan dapat menurunkan produktivitas organisasi (Arrum, 2023).

Strategi dan Solusi

Manajemen berasal dari bahasa Latin "*manus*" yang berarti tangan, dan "*agere*" yang berarti melakukan. Kedua kata ini digabungkan menjadi satu, yaitu "*managere*" yang berarti menangani sesuatu, mengatur, mengubah sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan menggunakan semua sumber daya yang tersedia. Ada juga yang berpendapat bahwa kata "manajemen" berasal dari bahasa Perancis Kuno "*management*" yang berarti seni melakukan dan mengatur (Laili Komariah, dkk, 2021: 1) Sementara itu, kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "*strategia*", yang berarti seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi kemudian adalah seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang (Inom Nasution, dkk, 2022).

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni mengatur dan mengendalikan sesuatu agar berjalan sesuai dengan tujuan, dengan menggunakan semua sumber daya yang tersedia seperti waktu, energi, dan alat. Sementara itu, strategi adalah rencana atau langkah-langkah yang digunakan untuk mencapai tujuan, seperti halnya seorang pemimpin yang mengembangkan taktik untuk memenangkan sebuah tantangan. Strategi yang dapat digunakan untuk menangani konflik yang terjadi dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

2. Analisis SWOT

Dalam implementasi strategi, analisis SWOT adalah salah satu metode yang umum digunakan untuk menilai keadaan organisasi berdasarkan lingkungan internal dan eksternalnya. SWOT adalah singkatan dari:

a. Kekuatan: keunggulan atau potensi positif yang saat ini dimiliki oleh organisasi.
b. Kelemahan: kendala atau hambatan internal yang dapat menghalangi pencapaian tujuan organisasi.
c. Peluang: kondisi eksternal yang dapat digunakan untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
d. Ancaman: faktor eksternal yang berpotensi mengganggu keberlangsungan dan stabilitas organisasi di masa depan (Abu Bakar, 2023).

Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan variabel-variabel strategis ke dalam beberapa kategori, seperti kekuatan inti, kekuatan pelengkap, faktor netral, kelemahan inti dan kelemahan pelengkap. Penilaian ini menjadi dasar untuk memprioritaskan strategi berdasarkan kerangka waktu jangka pendek, menengah dan panjang.

Lebih lanjut, proses manajemen strategis secara sistematis mencakup lima tahap utama:

a. Analisis lingkungan: memeriksa kondisi internal dan eksternal organisasi.
b. Menetapkan visi, misi, dan tujuan strategis: sebagai arah dan fondasi organisasi.
c. Perumusan strategi: pengembangan alternatif strategi yang tepat.
d. Implementasi strategi: penerapan strategi dalam aktivitas organisasi.
e. Evaluasi strategi: mengukur kinerja dan menyesuaikan strategi berdasarkan hasil.

Menurut Dunnette, ada lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima pilihan (Siti Fatimatus, 2024), yaitu:

a. Pemaksaan/kompetisi: strategi ini menekankan dominasi satu pihak atas pihak lain dengan menekan kehendak tanpa memperhatikan kebutuhan lawan.
b. Penghindaran: pendekatan ini melibatkan menjauhkan diri dari konflik atau menunda penyelesaiannya untuk menghindari konfrontasi langsung.

c. Kompromi: kedua belah pihak melepaskan beberapa kepentingan mereka untuk mencapai kesepakatan sementara dan dapat diterima.
d. Kolaborasi: strategi yang berusaha mengintegrasikan kepentingan kedua belah pihak untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan.
e. Penghalusan: pendekatan yang menekankan pada harmonisasi hubungan dengan mengurangi perbedaan dan menekankan kesamaan, meskipun inti masalahnya belum sepenuhnya terselesaikan.

3. Solusi yang Unggul

Tujuan utama dari penerapan strategi *win-win solution* adalah untuk menyelesaikan masalah secara konstruktif, bukan untuk mencari pihak yang bersalah, tetapi untuk memastikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat. Strategi ini menekankan pentingnya mendengarkan sudut pandang yang berbeda dan mengidentifikasi akar penyebab masalah untuk menciptakan suasana saling percaya di antara semua pihak yang terlibat. Strategi ini membutuhkan kerja sama, fleksibilitas, kesabaran, ketenangan, dan kemauan untuk tidak saling mengancam atau mendominasi. Pendekatan *win-win solution* dianggap sebagai metode yang efektif untuk menyelesaikan konflik antarpribadi karena dapat menghasilkan solusi yang saling menguntungkan dan memperkuat hubungan antarindividu atau kelompok.

Keberhasilan dalam menemukan solusi yang saling menguntungkan sangat bergantung pada peran negosiator. Negosiasi adalah metode komunikasi strategis yang digunakan untuk mempertemukan dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda untuk mencapai kesepakatan bersama. Negosiator berfungsi sebagai fasilitator yang berusaha memahami kebutuhan dan kepentingan masing-masing pihak dan merumuskan solusi yang saling menguntungkan.

Dalam praktiknya, ada dua pendekatan utama dalam negosiasi: negosiasi integratif (menggabungkan beberapa elemen menjadi satu) dan negosiasi distributif (menang-kalah). Untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan, pendekatan integratif lebih disukai karena berfokus pada kerja sama, pencapaian kepentingan bersama, dan proses negosiasi yang konstruktif. Dengan demikian, negosiasi integratif memiliki potensi untuk menghasilkan kesepakatan yang memuaskan semua pihak dan memperkuat hubungan jangka panjang.

Pada saat yang sama, manajer konflik di lembaga pendidikan Islam harus memiliki keterampilan khusus dalam manajemen dan diagnosis konflik. Kemampuan untuk mendiagnosis dan mengelola konflik dengan tepat merupakan aspek penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi. Diharapkan dengan memiliki keterampilan yang memadai, para manajer konflik akan dapat mengintegrasikan teori manajemen konflik dengan praktik di lapangan sehingga dapat merumuskan strategi yang kontekstual dan efektif.

Ada beberapa strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam konteks lembaga pendidikan Islam, antara lain:

a. *Tabayun* berarti mengumpulkan informasi terlebih dahulu terkait konflik yang terjadi. Informasi tersebut harus benar-benar dilihat dengan panca indera, kemudian dipahami untuk apa, siapa saja pihak yang terlibat dan apa tujuan masing-masing pihak yang terlibat konflik, serta seberapa besar perselisihan yang ada di antara pihak yang terlibat (Munasiroh, 2018). Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hujurat ayat 12 {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۖ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ} Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian dari prasangka itu adalah dosa dan janganlah kamu mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah kamu mencela sebagian yang lain, dan janganlah sebagian kamu mencela sebagian yang lain. Jika salah seorang di antara kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati, maka kamu akan membencinya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang." Dari ayat tersebut dapat disimpulkan bahwa Allah SWT melarang untuk mencari-cari kesalahan orang lain dan berprasangka buruk karena kedua hal tersebut dapat menimbulkan konflik.

b. *Islah* adalah berdiskusi melalui perdamaian untuk menyelesaikan konflik melalui proses negosiasi, bertukar informasi, saling mendengarkan penjelasan, saling memberi dan menerima untuk menciptakan solusi yang saling menguntungkan (*win-win solution*). Hal ini melibatkan upaya mencari solusi yang saling menguntungkan kedua belah pihak yang berkonflik, selain itu strategi islah ini juga dapat mempererat ukhuwah islamiyah (Haddade 2016).
c. Menghindar adalah strategi yang digunakan ketika isu atau masalah yang menyebabkan konflik tidak terlalu penting. Karena ada masalah yang jauh lebih penting daripada mengurusi masalah sepele. Untuk itu, pihak yang tidak terlibat dalam konflik biasanya menghindar dengan mendelegasikan hak kepada pihak lain yang dianggap tepat untuk menanganinya secara efektif.
d. Penyesuaian diri adalah strategi yang digunakan ketika pihak-pihak yang berkonflik melakukan kesalahan dalam persepsi dan tindakan. Kedua belah pihak menyadari bahwa mereka tidak boleh hanya memikirkan kepentingan mereka sendiri atau kelompok mereka. Oleh karena itu, mereka harus diajak untuk berpikir dan bertindak dengan dampak yang lebih besar untuk kepentingan bersama.
e. Negosiasi adalah strategi yang diterapkan ketika pihak-pihak yang berkonflik memiliki posisi yang sama kuat. Masing-masing memberikan dan menawarkan solusi sekaligus saling memberi dan menerima solusi. Dalam situasi ini, negosiasi dapat dilakukan dengan menggunakan pihak ketiga (mediator) untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Selain itu, proses negosiasi memungkinkan salah satu atau kedua belah pihak untuk melakukan pengorbanan terhadap suatu isu yang telah dinegosiasikan untuk mencapai kesepakatan bersama. Oleh karena itu, strategi negosiasi tidak selalu berakhir dengan *win-win*, dan terkadang *win-lose*.

Berdasarkan beberapa strategi dan solusi di atas, tentu saja masih ada strategi dan solusi lain yang mungkin lebih baik dan tepat tergantung situasi dan kondisi yang muncul di masing-masing institusi pendidikan. Tentu saja dalam memilih strategi dan solusi, pimpinan lembaga harus melakukan pertimbangan yang matang dan memiliki banyak perspektif dalam mengelola konflik yang muncul di lembaga yang dipimpinnya.

Simpulan

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam dinamika organisasi, termasuk di lembaga pendidikan, baik umum maupun Islam. Dalam perspektif manajerial, konflik tidak hanya dipandang sebagai hambatan, tetapi juga dapat menjadi peluang untuk melakukan inovasi dan peningkatan kinerja jika dikelola secara konstruktif dan strategis. Berdasarkan hasil survei, penyebab utama konflik dalam organisasi meliputi ketergantungan antar unit kerja, perbedaan tujuan, dan ketidakcocokan persepsi anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, konflik sering muncul karena perbedaan pendekatan, kepentingan, atau kesalahpahaman di antara aktor yang berbeda, seperti guru, siswa, tenaga kependidikan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Manajemen konflik yang efektif membutuhkan kepemimpinan dan keterampilan manajemen konflik, termasuk kemampuan untuk menganalisis situasi secara obyektif, misalnya melalui pendekatan SWOT dan strategi negosiasi. Pendekatan seperti solusi yang saling menguntungkan dan negosiasi integratif telah terbukti bermanfaat dalam menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan dan memperkuat hubungan antara pihak-pihak yang terlibat. Khususnya di lembaga pendidikan Islam, strategi manajemen konflik juga harus memasukkan nilai-nilai Islam seperti tabayun (klarifikasi), islah (perdamaian melalui diskusi) dan prinsip wahuwah islamiyah. Strategi tambahan seperti penghindaran diri, penyesuaian diri dan negosiasi adaptif merupakan pelengkap dalam menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif. Sehingga keberhasilan manajemen konflik sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memilih pendekatan yang sesuai dengan konteks, serta kepekaannya dalam mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan profesionalisme. Temuan ini diharapkan dapat menjadi panduan praktis untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan manajemen organisasi pendidikan secara berkelanjutan.

Daftar Rujukan

Abu Bakar et al. 2023. AL-MUJAHIDAH, Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Vol. 04, No.02

Angelo Kinicki, Mel Fugate. 2015. Perilaku Organisasi Pendekatan Praktis, Pemecahan Masalah, McGraw Hill.

Arrum, Nuraini, dkk. 2023 Win-Win Solution dan Produktivitas Organisasi. JURNAL IDAARAH. VOL. VII. NO. 1

Haddade, Abdul Wahid. 2016. "Konsep Al-Islah dalam Al-Qur'an." Jurnal Tafsere 4

Inom Nasution. dkk. 2022. Penerapan manajemen strategik untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam Jurnal IKAMAS: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol 02 No 02.

Ivanchevich, J. M., Konopaske, Robert dan Matheson, M. T. (2011). Perilaku dan manajemen organisasi. McGraw-Hill Irwin.

Laili Komariah dkk. 2021 Manajemen pendidikan dan personalia dalam pendidikan abad ke-21. Jakarta: Yayasan Penerbitan Muhammad Zaini.

Munasirokh. 2018. "Strategi Manajemen Konflik oleh Kiai di Pesantren." An-Nidzam: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Studi Islam 5

Nur Hikmatul Auliya, Ms, Helmina Andriani, G., Roushandy Asri Fardani, Ms, Jumari Ustiawaty, M.P., Evi Fatmi Utami, Ms, Dhika Juliana Sukmana, A., Rahmatul Istiqomah, R., Oleh, D., Editor Pustaka Ilmu, C., & Abadi, H. (n.d.). METODE PENELITIAN KUALITATIF DAN KUANTITATIF.

Siti Fatimatus et al. 2024. Strategi dan pendekatan manajemen konflik di lembaga pendidikan Islam, MUQADDIMAH: Jurna Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, Vol. 2, No. 1

Suryana, Yaya. 2015. Metode penelitian untuk manajemen pendidikan. Bandung: Pustaka Setia Zuchdi, Darmiyati. 2019. Analisis Isi, Etnografi & Grounded Theory dan Hermeneutika dalam Penelitian. Jakarta: Bumi Aksara.