



Menangani Konflik dalam Organisasi Pendidikan: Identifikasi, Tahapan, dan Dampaknya dalam Organisasi

Novi Maulidatur Rosidah ^{1*}, Nafisah ², Komariyatul Hasanah ³,
Mu'alimin Mu'alimin ⁴

¹²³⁴ Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia
Email novimaulidaturrosidah@gmail.com ^{1*}, nafisahlailin11@gmail.com ²,
komariyatulhasanah895@gmail.com ³, mualimin@uinkhas.ac.id ⁴

Alamat: Jl. Mataram No.1, Karang Mluwo, Mangli, Kec. Kaliwates, Kabupaten Jember, Jawa Timur 68136

Korespondensi penulis: novimaulidaturrosidah@gmail.com

Abstract. *Conflict is an inevitable phenomenon in organizational dynamics. Differences in perceptions, goals and resources often trigger conflict. This research aims to examine the importance of conflict management in maintaining organizational sustainability and performance. Through literature studies, this research concludes that effective conflict management can change destructive conflicts into constructive ones, increase productivity, and strengthen relationships between organizational members. In addition, this research also identifies various conflict management strategies that can be applied in the context of modern organizations. Organizational conflict is a conflict that occurs when the goal-oriented behavior of one group clashes or is threatened by the group's goals.*

Keywords: *Management, Conflict, Organizatio, Education*

Abstrak. Konflik merupakan fenomena yang tak terhindarkan dalam dinamika organisasi. Perbedaan persepsi, tujuan, dan sumber daya seringkali memicu terjadinya konflik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya manajemen konflik dalam menjaga keberlangsungan dan kinerja organisasi. Melalui studi literatur, penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen konflik yang efektif dapat mengubah konflik yang destruktif menjadi konstruktif, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat hubungan antar anggota organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai strategi manajemen konflik yang dapat diterapkan dalam konteks organisasi modern. Konflik organisasi adalah pertentangan yang terjadi ketika perilaku orientasi sasaran dari satu kelompok berbenturan atau terancam oleh sasaran-sasaran kelompok.

Kata kunci: Manajemen, Konflik, Organisasi, Pendidikan

1. LATAR BELAKANG

Semua tindakan dan reaksi yang terjadi antara pelaku dan pihak luar dalam suatu konflik dikenal sebagai manajemen konflik. Ini mencakup pendekatan yang berfokus pada proses yang mengatur cara pelaku dan pihak luar berkomunikasi dan bertindak, serta bagaimana mereka mempengaruhi interpretasi dan kepentingan mereka. Sebagai pihak ketiga, pihak luar membutuhkan informasi yang akurat tentang situasi konflik. Ini karena pelaku dapat berkomunikasi dengan baik jika mereka dapat mempercayai pihak ketiga.

Menurut Ross (1993), manajemen konflik adalah tindakan yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu. Hasil ini mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu hal yang positif, kreatif, bermufakat, atau agresif, dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan penyelesaian konflik. Bantuan diri sendiri, kerja sama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga), atau

pengambilan keputusan oleh pihak ketiga adalah beberapa contoh manajemen konflik. Suatu pendekatan yang berfokus pada proses manajemen konflik memperhatikan bagaimana para pelaku berkomunikasi dan berperilaku, serta bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi mereka tentang konflik. (Fitriana 2014)

Selain itu, penanganan konflik dapat menjadi indikator kesuksesan organisasi karena berdampak pada kinerja dalam bidang finansial, manusia, metode kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif. Ketidaksesuaian atau perbedaan pendapat dalam organisasi, spesialisasi, kejelasan yurisdiksi, kecocokan tujuan anggota organisasi dengan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi memengaruhi konflik.

Konflik selalu ada dalam kehidupan manusia; itu adalah bagian dari menjadi manusia dan merupakan bagian dari sosial budaya dan profesionalitas seseorang. Organisasi seperti institusi pendidikan sering mengalami konflik, yang merupakan hal yang normal. Dalam dunia pendidikan, konflik sering terjadi. Ini berdampak besar pada institusi itu sendiri dan anggota organisasi atau karyawannya. Namun, dari banyak konflik yang ada, beberapa memiliki efek positif juga. Oleh karena itu, tidak semua konflik yang terjadi di suatu organisasi merugikan, karena organisasi tersebut memiliki kemampuan untuk mengoreksi diri dan menjadi lebih baik dari kesalahan tersebut. Ketidakpercayaan dan komunikasi yang buruk dapat menyebabkan konflik. Lawan bicara dapat marah karenanya. (Indah and Nabila Sri Rizkiah 2024)

Pemimpin organisasi, terutama pemimpin lembaga pendidikan, harus melakukan analisis tentang apa yang menyebabkan konflik dalam organisasi. Jika konflik dikelola dengan baik, mereka dapat digunakan sebagai alat untuk mengkritik kinerja organisasi. Oleh karena itu, konflik tidak selalu merisaukan pimpinan. Sebaliknya, konflik membuat organisasi lebih dinamis. Sederhana untuk menangani dan menyelesaikan konflik.

Konflik seberapa cepat dapat diselesaikan bergantung pada seberapa ingin pihak-pihak yang bersengketa menyelesaikannya, seberapa berat atau seberapa besar konflik itu, dan seberapa cepat pihak ketiga campur tangan atau intervensi. Anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh manajemen konflik. Karena konflik dapat meningkatkan kualitas organisasi, pemimpin organisasi harus memahami cara menangani konflik. (Asiva Noor Rachmayani 2015)

2. KAJIAN TEORITIS

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan, di mana beragam individu dengan latar belakang, nilai, dan

tujuan yang berbeda berinteraksi untuk mencapai visi bersama. Stephen P. Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)* menjelaskan bahwa terdapat banyak definisi konflik. Meskipun makna yang diperoleh definisi itu berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari konflik tersebut. Konflik harus disarankan oleh pihak-pihak yang terlibat, apakah konflik itu ada atau tidak ada merupakan persoalan persepsi. Jika tidak ada yang menyadari akan adanya konflik, secara umum lalu disepakati konflik tidak ada. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi. Beberapa faktor ini menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik (Wahyudi 2015). Teori konflik organisasi seperti *Conflict Process Theory* dari Pondy menawarkan perspektif bahwa konflik adalah bagian alami dari kehidupan organisasi dan dapat berfungsi secara fungsional (mendorong inovasi dan pemecahan masalah) atau disfungsional (mengganggu kinerja dan produktivitas). (Pondy 1967)

Identifikasi konflik menjadi langkah awal yang penting dalam manajemen konflik. Rahim mengklasifikasikan konflik dalam organisasi menjadi konflik intrapersonal, interpersonal, kelompok, dan organisasi-struktural. Konflik intrapersonal sering terjadi akibat tekanan internal seperti beban kerja yang berlebihan, sedangkan konflik interpersonal muncul dari perbedaan nilai atau kepribadian di antara individu. Konflik kelompok biasanya berkaitan dengan perbedaan tujuan antar kelompok kerja, sedangkan konflik organisasi-struktural disebabkan oleh ketidakseimbangan kebijakan atau hierarki. Identifikasi yang akurat terhadap jenis konflik ini memungkinkan organisasi pendidikan untuk memilih strategi penanganan yang tepat.

Proses konflik dalam organisasi, menurut Thomas, meliputi lima tahapan: potensi konflik, kesadaran konflik, interaksi konflik, resolusi atau eskalasi, dan dampak konflik (Thomas 1992). Dalam tahapan ini, konflik dapat dikelola secara konstruktif melalui mediasi dan komunikasi efektif untuk mencapai resolusi. Strategi manajemen konflik, seperti yang dijelaskan Rahim, mencakup lima pendekatan utama: dominasi, kompromi, penghindaran, akomodasi, dan kolaborasi. Dari semua pendekatan ini, kolaborasi dianggap paling efektif dalam konteks organisasi pendidikan karena mendorong keterlibatan aktif semua pihak dan menghasilkan solusi yang saling menguntungkan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan pentingnya pengelolaan konflik dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan. (Tjosvold 2008) menyoroti bahwa konflik yang dikelola dengan pendekatan kolaboratif dapat memperkuat hubungan antarindividu dan meningkatkan efektivitas organisasi. (Kelman 2010) menggarisbawahi peran mediasi

sebagai mekanisme yang efektif untuk menyelesaikan konflik interpersonal dan struktural dalam lingkungan pendidikan.

Dampak konflik pada organisasi pendidikan dapat bersifat positif maupun negatif. Dampak positif mencakup peningkatan kreativitas, pemecahan masalah yang lebih inovatif, dan penguatan hubungan interpersonal melalui komunikasi yang lebih terbuka. Sebaliknya, dampak negatif dapat berupa stres kerja, penurunan produktivitas, dan keretakan hubungan antarindividu atau kelompok. Dalam menghadapi dampak ini, pendekatan sistemik yang mengintegrasikan pelatihan manajemen konflik, penguatan budaya organisasi, dan pengembangan keterampilan interpersonal menjadi strategi yang esensial untuk menciptakan harmoni dan keberlanjutan organisasi pendidikan.

Sebagai landasan teoritis, kajian ini memanfaatkan teori konflik organisasi, model manajemen konflik, dan penelitian empiris tentang dinamika konflik dalam organisasi pendidikan. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang kompleksitas konflik, sehingga dapat memberikan rekomendasi praktis dalam menangani konflik untuk menciptakan organisasi pendidikan yang lebih produktif dan harmonis. Relevansi teori ini menjadikan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan strategi manajemen konflik yang inovatif dan adaptif dalam menghadapi tantangan organisasi pendidikan modern.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa metode studi literatur (literatur review). Studi literatur disini kita ambil dari beberapa jurnal, buku, internet dan artikel. Studi literatur adalah proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan berbagai sumber tertulis untuk mendukung suatu penelitian. Tujuan utamanya adalah menemukan celah pengetahuan, membangun kerangka teori, dan memberikan landasan yang kuat bagi penelitian. Dengan melakukan studi literatur, peneliti dapat menghindari duplikasi penelitian, meningkatkan kualitas penelitian, serta memberikan kontribusi baru pada bidang ilmu pengetahuan. Studi literatur melibatkan beberapa tahapan, mulai dari perumusan masalah, pencarian sumber, evaluasi sumber, analisis data, hingga sintesis informasi. Singkatnya, studi literatur merupakan fondasi penting dalam setiap penelitian ilmiah. Teknik pengumpulan data dalam studi literatur dilakukan dengan cara menelaah dan menganalisis buku serta jurnal atau artikel dengan dengan kaidah yang berhubungan dengan bentuk bentuk konflik dalam organisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Menangani Konflik Dalam Organisasi

Perbedaan seseorang dengan orang lain dalam menangani atau menyelesaikan suatu konflik dapat dilihat dari cara orang tersebut menangani konflik tersebut sendiri. Berbagai faktor, antara lain latar belakang, pemikiran, sudut pandang, keyakinan, pengalaman, dan lain-lain, dipengaruhi oleh perbedaan pandangan mengenai konflik. Bagaimana seseorang menyelesaikan suatu konflik akan menentukan arah atau sikap yang terlibat dalam melakukan penelitian atau analisis terhadap konflik itu sendiri. (Kurniawan 2022)

Penyelesaian konflik mengacu pada prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk menangani pihak-pihak yang berkonflik. Menurut Winardi, teknik penyelesaian konflik yang paling sering digunakan antara lain dominasi, kompromi, dan penyelesaian masalah secara inklusif. Setiap pimpinan organisasi akan memberikan sudut pandang yang berbeda-beda dalam mendiskusikan atau menyelesaikan konflik yang dimaksud. (Zulkarnain 2015)

Menurut Jamil dan Djamil, ada beberapa cara untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi pendidikan, antara lain sebagai berikut:

1) Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau permasalahan yang menjadi penyebab konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasi tidak sebanding dengan respon yang akan diberikan. Penghindaran adalah taktik yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi dapat mengonfrontasi dirinya sendiri. "Biarlah kedua pihak meluangkan waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi" adalah salah satu cara manajer perawat yang terlibat dalam suatu konflik dapat menjelaskan situasinya.

2) Mengakomodasi

Berikan kesempatan kepada orang lain untuk mengembangkan strategi pemecahan masalah, terutama jika masalah tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja sama dengan memberikan mereka kesempatan untuk mengambil keputusan. Perawat yang merupakan salah satu komponen konflik dapat mengakomodir pihak lain dengan memenuhi kebutuhannya terlebih dahulu.

3) Kompetensi

Gunakan metode ini jika Anda yakin bahwa Anda memiliki lebih banyak informasi dan pengetahuan dibandingkan orang lain, atau jika Anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai Anda. Metode ini mungkin menimbulkan konflik, namun mungkin juga merupakan metode yang krusial untuk alasan-alasan keamanan.

4) Negosiasi atau Kompromi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang sama, saling memberi dan menerima, dan meminimalkan kekurangan semua pihak.

5) Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang diminta individu yang terlibat memiliki tujuan kerja serupa. Harus ada komitmen tunggal dari semua pihak yang terlibat untuk secara konsisten mendukung dan menghormati satu sama lain dan saling. (Zulkarnain 2015)

Ada tiga langkah untuk menyelesaikan konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

1) Analisis konflik perencanaan.

Pada tahap ini dilakukan identifikasi konflik untuk mengetahui akar permasalahan dan pihak-pihak yang terlibat konflik. Jika konflik sudah berada pada tahap terbuka maka akan mudah untuk dikenali; Namun bila masih dalam tahap potensi (tersembunyi), perlu dirangsang agar terbuka dan mudah dikenali.

2) Evaluasi konflik.

Pada tahap ini dievaluasi apakah konflik sudah mencapai titik patah sehingga harus diselesaikan agar tidak menimbulkan dampak negatif. Konflik ini masih banyak terjadi, dengan beberapa elemen penting yang menciptakan dampak positif. Atau justru baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberikan stimulus untuk mengatasi pemikiran kritis dan memberikan stimulan yang positif.

3) Menyelesaikan konflik.

Pada tahap ini kepala sekolah memberikan arahan mengenai cara penyelesaian konflik yang muncul, termasuk memberikan dorongan jika pada tahap saat ini konflik masih ada dan perlu diselesaikan. (Anwwar 2015)

b. Identifikasi Konflik Dalam Organisasi

Konflik adalah realitas unik yang selalu terkait dengan setiap aspek kehidupan manusia. Konflik memiliki banyak arti, sebagian negatif dan sebagian positif. Dalam arti negatif, kata itu dikaitkan dengan sifat binatang, kekerasan, barbarisme, perusakan,

perusakan, irasionalisme, ketidakkontrolan emosi, kerusuhan, pemogokan militer, dan sebagainya. Dalam arti positif, kata itu dikaitkan dengan petualangan, tantangan, hal baru, inovasi, pemurnian, pembaruan, kedamaian internal, penciptaan, dan perkembangan. Konflik adalah hasil dari kesalahpahaman dan ketidaksesuaian antara individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang diinginkan, menurut beberapa definisi di atas. Ketidakcocokan atau perbedaan tentang nilai, tujuan, status, dan lainnya adalah sumber konflik yang paling umum. Ketika individu atau kelompok menunjukkan sikap "bermusuhan" terhadap individu atau kelompok lain yang terlibat dalam aktivitas menunjukkan gejala konflik dalam suatu organisasi. Ini terlepas dari faktor-faktor konflik yang paling penting. (Fauzi 2023)

1) Penyebab terjadinya konflik

Karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, konflik dapat terjadi. Kerugian ini dapat bersifat material atau nonmaterial. Untuk menghindari konflik, kita harus mempelajari penyebabnya, termasuk:

a) Perbedaan pendapat

Karena perbedaan pendapat, di mana masing-masing pihak menganggap dirinya benar, konflik dapat terjadi. Perbedaan pendapat yang tajam dapat menyebabkan ketegangan, ketidakpuasan, dan sebagainya.

b) Salah paham:

Salah paham adalah salah satu faktor yang dapat memicu konflik. Misalnya, meskipun seseorang melakukan sesuatu dengan tujuan yang baik, orang lain menganggapnya merugikan.

c) Salah satu atau kedua belah pihak merasakan dirugikan:

Tindakan salah satu mungkin dianggap merugikan yang lain, atau keduanya merasa dirugikan oleh pihak yang lain. Orang yang dirugikan pasti merasa tidak enak, tidak simpatis, atau bahkan benci. Perasaan ini dapat menyebabkan konflik.

d) Perasaan yang terlalu sensitif:

Mungkin ada orang yang memiliki perasaan yang terlalu sensitif, tetapi mereka menganggapnya merugikan. Karena itu, jika dilihat dari sudut pandang hukum atau etika, tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah. Namun, karena orang lain memiliki perasaan yang terlalu sensitif, hal ini tetap dianggap merugikan, yang dapat menyebabkan konflik. (Lumintang 2015)

2) Jenis-jenis Konflik

Selain itu, konflik dapat dibedakan berdasarkan jenis peristiwa dan prosesnya.

Dalam hal ini, Masmuh mengidentifikasi beberapa jenis konflik, yaitu:

- a) Konflik biasa adalah konflik yang terjadi hanya karena kesalahan pemahaman yang disebabkan oleh distorsi informasi. Ini terjadi pada awalnya karena emosi.
- b) Konflik luar biasa, yang didefinisikan sebagai konflik yang tidak berstruktur karena kita tidak memiliki catatan modus operandi sebelumnya.
- c) Konflik zero-sum, atau permainan, adalah ketika satu pihak menang dan pihak lain kalah.
- d) Konflik merusak—itu adalah konflik yang merusak struktur relasi sosial dari awal hingga akhir.
- e) Konflik yang dapat dipecahkan adalah konflik substantif karena mereka dapat diselesaikan melalui keputusan bersama. (Wijayanti and Suryana 2022)

c. Tahapan Konflik Dalam Organisasi

Karena masyarakat dan konflik tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan bermasyarakat, maka terjadinya konflik tidak dapat dihindari. Konflik dapat disebabkan oleh hal-hal kecil maupun besar. Meskipun pasti ada motif terjadinya konflik, namun konflik juga dapat disebabkan oleh perbedaan pemahaman dan kepentingan antar individu dan kelompok, perasaan dendam, dan persaingan antar pihak dimana salah satu pihak berupaya untuk mengecualikan pihak lainnya. Misalnya untuk mencapai tujuan tertentu atau memenuhi kebutuhan masing-masing pihak. (Sunarso 2023)

Konflik adalah hubungan antara dua pihak atau lebih yang mempunyai perbedaan yang tidak dapat didamaikan. Manusia harus mengambil keputusan dalam hidup untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, namun pelaksanaan keputusan tersebut tentu saja dapat bertentangan dengan keinginannya sendiri dan keinginan orang lain sehingga menimbulkan konflik. Ketika seseorang mempunyai pandangan negatif terhadap konflik, maka konflik menjadi suatu masalah dan akibatnya tidak mampu mengatasinya sehingga berujung pada perilaku kekerasan. (Rizqi Tajuddin A. P, Arifatul Aningrum, and Novia Afatal H 2022)

Konflik juga mencakup tahapan atau proses terjadinya konflik antar individu atau antar kelompok. Sebab tidak mungkin konflik langsung muncul tanpa melalui tahapan. Banyak sekali konflik dan kontradiksi dalam kehidupan masyarakat di Indonesia. Tentunya di Indonesia kita sering melihat pemberitaan konflik di berbagai

daerah. Berbagai konflik terjadi di Indonesia, baik dalam negeri maupun internasional. Dalam konflik internal, faktor yang dimaksud berasal dari dalam diri individu maupun kelompok. Konflik dalam rumah tangga meliputi konflik agama, suku, dan etnis yang terjadi dalam suatu wilayah. Sebaliknya konflik eksternal, dalam konflik ini faktor permasalahannya berasal dari luar. Konflik eksternal mencakup konflik yang lebih besar yang terjadi antar atau antar negara. Beragamnya konflik yang terjadi di Indonesia dapat disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu perbedaan pemikiran, perbedaan pandangan, kepentingan, dan masih banyak lagi faktor lain yang dapat menimbulkan konflik.

Menurut Pak Muriati dalam Buku Pedoman Manajemen Sekolah, ada lima tahapan proses timbulnya konflik.

- 1) Pada tahap laten atau laten, perbedaan mulai terlihat.
- 2) Suatu tahapan konflik yang muncul secara bertahap.
- 3) Tahap perselisihan pendapat sumbang.
- 4) Tahap konflik tergambar dengan jelas.
- 5) Fase pasca-konflik adalah hasil dari konflik. (Nadiroh, Kristi, and Irwanto 2023)

Sedangkan menurut Wildan Zulkarnain, dari Robbins, menjelaskan lebih detail mengenai tahapan konflik terjadi melalui lima tahap, yakni:

- 1) Potensi Konflik atau Fase Ketidakcocokan

Konflik ini diawali dari proses komunikasi. Meskipun komunikasi tidak secara langsung menimbulkan konflik, namun kondisi ini dapat menimbulkan konflik. Kondisi ini tidak secara langsung menimbulkan konflik, namun satu dari beberapa masyarakat harus sadar akan adanya konflik agar banyak yang merasakannya.

- 2) Fase Kognitif dan Kepribadian

Fase ini merupakan fase pembaruan dari fase pertama. Jika kondisi tahap pertama berdampak negatif pada seseorang, maka terdapat risiko konflik dan perselisihan. Kondisi ini disebut fenomena anteseden dan hanya dapat menimbulkan konflik jika orang tersebut menyadari adanya konflik tersebut.

- 3) Tahap Niat

Tahap ini terletak di antara dua hal: kesadaran dan emosi, tindakan terbuka. Fase ini berupa keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu.

- 4) Tahap aksi Pada tahap ini konflik teridentifikasi dengan jelas.

Dan individu mulai mengungkapkan pendapat yang berbeda. Dan terkadang perilaku yang jelas ini memiliki makna tersendiri.

- 5) Tahap Hasil

Tahap ini merupakan tahap sebab akibat atau reaksi antara orang-orang yang terlibat. Konsekuensi pada tahap ini harus ditangani dengan tepat dan akurat, karena dapat menyebabkan disfungsi lebih lanjut dalam kinerja kelompok. (Zulkarnain 2015)

Konflik sering terjadi dalam proses tersebut. Menurut Simon Fisher, proses ini meliputi tahapan sebagai berikut: Pertama, tahap pra-konflik, yaitu masa ketika terdapat konflik tujuan antara dua pihak atau lebih sehingga menimbulkan konflik. Sekalipun satu pihak atau lebih mengetahui proses konflik, konflik tersebut tetap tersembunyi dari publik. Pada tahap ini, mungkin terdapat ketegangan hubungan antara beberapa pihak atau keinginan untuk menghindari kontak satu sama lain.

Tahap kedua adalah konflik, tahap yang menunjukkan adanya konflik. Tahap ini terjadi ketika konflik mulai meletus. Jika hanya satu partai politik yang merasa ada masalah, pendukungnya bisa saja melakukan demonstrasi atau tindakan konfrontatif lainnya.

Ketiga, tahap krisis yang melambungkan suatu konflik. Pada titik ini, konflik meningkat menjadi konflik massa yang parah massa kerasan.. Konflik berskala konflik besar menghentikan durasi waktu ketika orang dipisahkan oleh dua pihak yang berbeda . Konsekuensi adalah keadaan keadaan yang diakibatkan oleh terjadinya konflik krisis . Salah dari satu antara mereka mungkin bisa menang atau kalah dalam perang , atau mungkin keduanya dapat menyimpulkan kekalahan bersama - sama .atau kalah dalam perang. situasi dengan jelas ini menghambat penyelesaian konflik penyelesaian proses.. Jika kedua pihak - pihak mampu bernegosiasi dan menerapkan strategi bernegosiasi dan menerapkan masalah , situasi yang sangat menguntungkan dapat muncul dan peluang kerja sama dapat berubah .strategi pemecahan masalah. Akan menjad iada kerugian yang signifikan jika strategi kompetitif diterapkan dan dilawan .sebuah hal yang signifikankerugian jika strategi kompetitif diterapkan dan ditanggulangi . Pada titik ini , berbagai konflik partai mulai muncul .seiring berjalannya waktu.

Tahap 4 pasca-konflik: Ketegangan konflik telah mereda dan upaya-upaya untuk menyelesaikan konflik sedang dilakukan. Pada tahap ini, situasi diselesaikan dengan mengakhiri berbagai konflik kekerasan, ketegangan berkurang, dan hubungan kedua

pihak menjadi normal. Pada fase ini, konflik dapat diselesaikan dengan cepat. Namun tahap ini bisa jadi merupakan tahap pra-konflik untuk konflik berikutnya. Dalam konflik perang, tahap ini sering disebut dengan tahap gencatan senjata. (Nasranda and Antoni 2020)

d. Dampak Konflik Dalam Organisasi

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik dalam suatu organisasi pendidikan antara lain beragamnya kegiatan sehari-hari yang diajarkan di sekolah, perbedaan tujuan antara kepala sekolah dan guru, kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan, perbedaan nilai atau persepsi, dan banyak lagi. Menurut Achmad Hasan Nasrudin, dkk., konflik dapat bersifat destruktif dan konstruktif, dan konflik juga mempunyai dua pilar, yaitu sebagai berikut:

- 1) Konflik internal mengacu pada konflik yang muncul dalam kepentingan diri dan kepercayaan diri individu,
- 2) Sedangkan konflik eksternal mengacu pada konflik yang muncul dengan orang lain dan lingkungan sekitar.

Menurut Samsudin dan Nanik Setyowati mengutip D. Sudjana, Konflik menimbulkan beberapa akibat, antara lain:

- 1) Dalam satu sisi, Konflik mempunyai dampak yang merugikan dan menguntungkan;
- 2) Kemampuan untuk meningkatkan diri;
- 3) kinerja kinerja;
- 4) Strategi yang lebih baik; dan
- 5) Alternatif pengembangan terbaik adalah semua dampak konflik.

Konflik yang ada pada lembaga pendidikan dapat menimbulkan dampak positif (menguntungkan) dan negatif (merugikan), serta mendorong kreativitas, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Sekolah tidak berkembang mungkin disebabkan oleh pejabat sekolah yang selalu sulit dihubungi karena kualitas pelayanan sekolah, oleh karena itu pejabat tersebut kurang begitu menyadari adanya perubahan atau perkembangan baru. (Wardatun Nadziro et al. 2023)

Penting untuk dipahami bahwa konflik dalam suatu organisasi adalah fenomena alami dan tidak dapat disangkal. Pertanyaan utamanya adalah bagaimana organisasi dan individu menangani dan menyelesaikan konflik ini. Dengan panduan yang tepat, konflik dapat menjadi alat untuk pertumbuhan dan perbaikan.

Penyelesaian konflik yang dilakukan Mulyasa menimbulkan dua dampak: positif dan negatif. Menguntungkan dampak positifnya adalah:

- 1) Menimbulkan kemampuan introspeksi diri, konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mereka dapat melakukan introspeksi diri, karena mereka memahami alasan dibalik konflik tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas. Konflik dapat berubah menjadi sebuah kekacauan yang akan berujung pada peningkatan produktivitas. Konflik mungkin mendorong seseorang untuk memberi tahu orang lain bahwa mereka mampu meningkatkan produktivitas dan mencapai kesuksesan.
- 3) Situasi yang lebih menguntungkan dapat menimbulkan kejutan (surprise).

Berikut adalah contoh dampak negatif atau merugikan:

- 1) Subyektif dan emosional
- 2) Apriori.

Jika konflik sudah meningkat, bukan hanya masalah subjektif dan emosional saja yang muncul; bisa juga mengarah pada apriori, agar perasaan orang lain selalu ada dan selalu benar.

- 3) Saling menjatuhkan.

Konflik semacam ini bisa sangat bermanfaat, mendorong dan memotivasi individu untuk melakukan aktivitas yang kurang ideal untuk membantu orang lain, seperti berolahraga, hambat, dan domba.

- 4) Stres.

Konflik kepanjangan belum tentu bisa menghentikan pekerjaan, namun bisa menimbulkan ketegangan. Sebagai bentuk reaksi terhadap intensitas tekanan, ketegangan akibat konflik yang berkepanjangan menyebabkan kurangnya keseimbangan fisik dan psikologis.

- 5) Frustrasi.

Konflik mungkin membantu beberapa orang yang terlibat untuk lebih memahami, namun jika konflik sudah mencapai tingkat yang tinggi, mungkin ada beberapa orang yang terlibat yang mengalami gangguan mental, sehingga dapat menimbulkan rasa frustrasi.

Berdasarkan ayat di atas, setiap konflik yang timbul akan selalu ditandai dengan peredam konflik yang mempunyai dampak positif atau buruk. (Ika Nurhoikhatul Janah et al. 2023)

Penting untuk dipahami bahwa konflik dalam suatu organisasi adalah fenomena alami dan tidak dapat disangkal. Pertanyaan utamanya adalah bagaimana organisasi dan individu menangani dan menyelesaikan konflik ini. Dengan panduan yang tepat, konflik dapat menjadi alat untuk pertumbuhan dan perbaikan. (Solehudin 2023)

Penyelesaian konflik yang dilakukan Mulyasa menimbulkan dua dampak: positif dan negatif. Menguntungkan dampak positifnya adalah:

- 1) Menimbulkan kemampuan introspeksi diri, konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mereka dapat melakukan introspeksi diri, karena mereka memahami alasan dibalik konflik tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas. Konflik dapat berubah menjadi sebuah kekacauan yang akan berujung pada peningkatan produktivitas. Konflik mungkin mendorong seseorang untuk memberi tahu orang lain bahwa mereka mampu meningkatkan produktivitas dan mencapai kesuksesan.
- 3) Situasi yang lebih menguntungkan dapat menimbulkan kejutan (surprise).

Berdasarkan ayat di atas, setiap konflik yang timbul akan selalu ditandai dengan peredam konflik yang mempunyai dampak positif atau buruk. (Dalimunthe 2016)

Konflik belum tentu merupakan sesuatu yang perlu diselesaikan; melainkan merupakan sesuatu yang harus diatasi agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selama konflik ditangani dengan baik, hal ini dapat memperlambat kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Konflik yang ditangani dengan baik dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam penyelesaian masalah, dan perubahan positif bagi pertumbuhan organisasi. Jika ditangani dengan baik, konflik dapat menjadi sumber energi yang kuat, oleh karena itu konflik dapat disebut sebagai alat yang inovatif. Sebaliknya jika tidak dapat dievaluasi maka akan berdampak buruk terhadap produktivitas organisasi.

e. Konflik sebagai suatu kekuatan positif

- 1) Kebutuhan untuk menyelesaikan konflik menyebabkan orang mencari cara untuk memperjelas tindakan yang diambil ketika menjalankan tugas.
- 2) Proses penyelesaian konflik dapat menunjukkan awal dari perubahan positif dalam organisasi yang sedang mengalami kesulitan.

- 3) Upaya untuk mencari cara menyelesaikan konflik, tidak hanya sekedar menciptakan inovasi dan perubahan, namun juga karena hal ini dapat membawa perubahan yang lebih signifikan yang mungkin diinginkan.
 - 4) Menyajikan konflik secara lugas (disengaja) pada saat proses pengembangan keputusan, terkadang menimbulkan kerugian. Jika terdapat keinginan kelompok yang kohesif untuk mencapai tingkat keberhasilan tertentu melalui pertimbangan untuk mencapai pemecahan-pemecahan alternatif “pemikiran kelompok” (groupthink), mungkin kurang efektif, dan jika timbul konflik, dapat berupa berbagai jenis konflik. pendapat.
 - 5) Persaingan yang mengakibatkan konflik pada satu tujuan atau lebih juga dapat menimbulkan dampak negatif. Karyawan yang mengalami beberapa jenis persaingan antar rekan kerja berdasarkan kinerja dapat terinspirasi untuk meningkatkan tingkat usahanya dengan “memenangkan” persaingan.
 - 6) Temuan empiris yang diperoleh dari penelitian internasional menunjukkan bahwa persaingan menyebabkan peningkatan jumlah produk yang dihasilkan dari waktu ke waktu.
 - 7) Jika tujuan utama suatu organisasi adalah menghasilkan pendapatan dalam jumlah besar per periode waktu, maka sangat disarankan untuk menciptakan bisnis yang kompetitif. Misalnya, seorang pekerja yang berhasil menghasilkan pendapatan dalam jumlah besar di sektor produksi diberikan bonus.
- f. Konflik sebagai suatu kekuatan negatif

Jika suatu konflik tidak dapat diselesaikan, maka akan berdampak negatif terhadap produktivitas organisasi. Selain bernilai positif, konflik juga mempunyai nilai negatif, menurut Depdikbud yang disampaikan D. Deni Koswara.

- 1) Konflik dapat menimbulkan persepsi “tidak enak” yang menghambat komunikasi.
- 2) Organisasi mungkin terpecah karena konflik.
- 3) Konflik mengakibatkan ketegangan antar individu atau kelompok.
- 4) Konflik dapat menghambat kemampuan individu untuk bekerja sama melalui komunikasi.
- 5) Ketidaksepakatan dapat membantu mengingatkan anggota organisasi akan tujuannya. (Syafi'i Saat et al. 2015)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Konflik dikaitkan dengan peristiwa petualangan, tantangan, hal baru, inovasi, pemurnian, pembaruan, kedamaian batin, penciptaan, pertumbuhan, proses, rasionalitas, kesadaran diri, perubahan, dll. semuanya merupakan contoh konflik. Contoh konflik. Berdasarkan pada beberapa pengamatan di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik muncul karena kurangnya pemahaman dan kesepakatan di antara individu atau kelompok untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sumber konflik yang paling sering adalah kurangnya kesepakatan atau perbedaan status, tujuan, nilai, dan faktor lainnya. Perbedaan yang terus-menerus, paham, perasaan dirugikan kedua belah pihak, dan perasaan yang sangat sensitif adalah penyebab utama konflik. Perasaan sensitif adalah penyebab utama terjadinya konflik. Ada beberapa jenis konflik: konflik bias, konflik luar bias, konflik zero-sum (permainan), konflik merusak, dan konflik yang dapat diselesaikan.

Konflik terjadi ketika dua pihak atau lebih memiliki pendapat yang berbeda. Ketika dua pihak, atau lebih, memiliki pendapat yang berbeda tetapi tidak memuaskan, manusia diharapkan untuk menjalani hidup mereka sepenuhnya, namun terkadang hal ini dapat bertentangan dengan keinginan mereka sendiri atau keinginan orang lain, yang berujung pada konflik. Diharapkan menjalani hidup semaksimal mungkin, sehingga menimbulkan konflik. Dalam setiap konflik, ada pula tahapan atau proses konflik antara satu orang dengan orang lain atau antara kelompok orang. Mengingat tidak mungkin konflik berlangsung lama tanpa mengalami kesulitan.

Konflik belum tentu merupakan bukan sesuatu yang perlu diselesaikan; sebaliknya, konflik merupakan sesuatu yang harus ditangani agar dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Selama panjang konflik ditangani dengan baik, konflik tersebut dapat memperlambat kemajuan organisasi menuju tujuannya. Sebagai konflik. Jika ditangani dengan buruk, hal itu dapat memperlambat kemajuan organisasi menuju sasarannya. Bila konflik ditangani jika ditangani dengan baik dapat menumbuhkan kreativitas, inovasi dalam pemecahan masalah, dan perubahan positif pemecahan untuk dan perubahan positif bagi pertumbuhan organisasi. pertumbuhan organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Anwar, K. (2015). Urgensi penerapan manajemen konflik dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(6).
- Asiva, N. R. (2015). Manajemen konflik organisasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 6.

- Dalimunthe, S. F. (2016). Manajemen konflik dalam organisasi. *Bahas Unimate*, 27.
- Fauzi, I. (2023). Manajemen konflik dan cara penyelesaian konflik dalam organisasi sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(1), 108–115. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i1.127>
- Fitriana, R. (2014). Manajemen konflik dalam organisasi. *Procedia Manufacturing*, 1(22 Jan), 1–17.
- Indah, R., & Rizkiah, N. S. (2024). Peran manajemen konflik dan cara penanganan konflik dalam organisasi sekolah. *CERDAS - Jurnal Pendidikan*, 3(1), 20–24. <https://doi.org/10.58794/cerdas.v3i1.882>
- Janah, I. N., Fatihah, S. N., Adimah, I., Holisin, N., & Bidayanto, D. E. (2023). Literatur review strategi mengidentifikasi tahapan dan dampak konflik terhadap organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 135–147. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i1.587>
- Kelman, H. C. (2010). Penyelesaian konflik dan rekonsialisasi: Sebuah perspektif sosial-psikologis tentang mengakhiri konflik kekerasan antara kelompok. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.7275/R5H12ZX0>
- Kurniawan, A. (2022). *Manajemen pendidikan dalam rangka peningkatan sumber daya manusia*. Cirebon.
- Lumintang, J. (2015). Dinamika konflik dalam organisasi. *E-Journal Acta Diurna*, IV(2), 1–12.
- Nadiroh, U., Kristi, Y. I., & Irwanto, F. (2023). Penerapan konsep manajemen konflik untuk membangun kolaborasi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 1(1), 25–34.
- Nasranda, Y., & Antoni, L. (2020). Resolusi konflik.
- Pondy, L. R. (1967). Konflik organisasi: Konsep dan model. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Rizqi, T. A. P., Aningrum, A. A., & Hidayati, N. A. (2022). Persepsi mahasiswa terhadap konflik dalam pembelajaran mata kuliah manajemen konflik di prodi manajemen pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Shiddiq Jember. *Concept: Journal of Social Humanities and Education*, 1(4), 151–163. <https://doi.org/10.55606/concept.v1i4.99>
- Solehudin, A. (2023). *Manajemen konflik organisasi*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Sunarso, B. (2023). *Resolusi konflik sosial*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Syafi'i, S., Usman, N., & Bener, M. (2015). Manajemen konflik pada organisasi sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(4), 130–137.
- Thomas, K. W. (1992). Konflik dan manajemen konflik: Refleksi dan pembaruan. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.

- Tjosvold, D. (2008). Organisasi yang positif terhadap konflik: Tergantung pada kita. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1). <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Wahyudi, A. (2015). Konflik, konsep teori dan permasalahan. *Jurnal Publiciana*, 8(1), 1–15.
- Wardatun, N., Agustin, M., Zahrani, M., & Mu'alimin, M. (2023). Identifikasi, tahapan, dan dampak konflik pada lembaga pendidikan di MIS Al-Hidayah Kaliwates. *Education: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, 3(3), 82–93. <https://doi.org/10.51903/education.v3i3.437>
- Wijayanti, Y. T., & Suryana, A. (2022). Manajemen konflik organisasi dalam perspektif Islam. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 43–56.
- Zulkarnain, W. (2015). Manajemen konflik dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.