

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

**Abd Karim Amarullah**  
**Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam**  
**Sekolah Tinggi Agama Islam An-Nadwah Kuala Tungkal**  
**Kabupaten Tanjung Jabung Barat**  
**Email : [abdkarimamrullah37@gmail.com](mailto:abdkarimamrullah37@gmail.com)**

### *Abstrak*

*Konflik dalam dunia pendidikan dipandang sebagai salah satu titik lemah dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Perspektif ini muncul karena pimpinan lembaga melihat konflik sebagai sesuatu yang negatif dan kontraproduktif. Konflik dalam organisasi berbanding lurus dengan perkembangan organisasi, termasuk salah satunya adalah lembaga pendidikan. Awal konflik bisa lahir dari masalah yang bisa dianggap sepele atau sederhana. Namun, tidak jarang menjadi penentu umur, atau kelangsungan hidup masa depan organisasi selama waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu, perlu pengelolaan yang tepat untuk menyelesaikan konflik.*

***Kata-kata Kunci:*** *Konflik, Institusi Pendidikan, Kepemimpinan*

### **Pendahuluan**

Peran anggota organisasi pendidikan dan para stakeholdersnya dituntut semakin partisipatif, hal ini seiring dengan mengalirnya iklim demokratisasi dan desentralisasi di Indonesia, yang tidak bisa dipungkiri gaungnya juga berhembus pada dunia pendidikan. Pemberdayaan dan partisipasi dari para anggota organisasi akan sangat diharapkan, untuk menciptakan kreativitas dan inovasi sehubungan dengan laju organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam proses pencapaian tujuan yang partisipatif inilah, sangat dimungkinkan terjadinya benturan antar anggota dalam organisasi itu, baik yang bersifat langsung atau terbuka, maupun tidak langsung atau bersifat tertutup. Tentu saja, perbedaan pendapat menyangkut implementasi

## **MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

---

kebijakan dalam organisasi, atau lembaga pendidikan dalam konteks pembahasan ini merupakan hal yang wajar. Benturan- benturan dari masing-masing perbedaan, akhirnya akan bermuara pada suatu kondisi yang disebut dengan konflik.

Kebanyakan orang punya kecenderungan akan menghindari konflik, meskipun pada kenyataannya semua manusia pasti akan mengalami konflik, baik dengan dirinya sendiri maupun orang lain. Demikian pula halnya dalam berorganisasi, sungguh naif bila konflik tidak dipandang sebagai aspek penting dalam yang menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. Anggapan bahwa timbulnya konflik bisa memunculkan stres, kegagalan pencapaian tujuan, sampai organisasi terpecah belah merupakan sudut pandang yang paling umum selama ini. Apakah pandangan tersebut dapat berlaku secara keseluruhan merupakan pertanyaan yang paling mengemuka. Terlebih bila kita menyadari mustahil menghilangkan konflik dari dalam organisasi, sehingga yang diperlukan bukan menghindari konflik yang sudah pasti akan terjadi dalam organisasi, namun yang lebih penting lagi adalah bagaimana mengelola sebuah konflik yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Dalam konteks pendidikan, konflik menjadi salah satu kajian menarik dalam ilmu manajemen pendidikan. Kehadiran konflik dalam studi manajemen pendidikan selalu melekat dalam persoalan keseharian yang dialami pengelola lembaga pendidikan. Berdasarkan hal itu, pengelola lembaga pendidikan membutuhkan perspektif dan tanggung jawab yang lebih luas dalam penanganan konflik. Apalagi dalam penanganan konflik dalam lembaga pendidikan, pengelola lembaga pendidikan dihadapkan kepada dinamisasi sejumlah personel (baik tenaga edukatif maupun non edukatif) yang memiliki watak dan sifat yang berbeda-beda. Dalam mengelola personel tersebut, frekuensi konflik antara individu dan organisasi, memiliki potensi yang sama. Realitas yang tidak terelakkan dalam dunia pendidikan ini, mengemuka karena pada dasarnya setiap

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

personel memiliki visi dan orientasi kegiatan yang berbeda. Untuk mencapai tujuan organisasi, mereka saling mengadakan interaksi dan saling mempengaruhi.

Konflik dalam dunia pendidikan dipandang sebagai salah satu titik lemah dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Perspektif ini muncul dikarenakan pengelola lembaga pendidikan memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif dan kontraproduktif. Konflik yang terjadi dalam organisasi berbanding lurus dengan usia organisasi, termasuk salah satunya adalah lembaga pendidikan. Awal mula konflik bisa lahir dari persoalan yang mungkin saja dipandang remeh atau sederhana. Namun, hal tersebut tidak jarang menjadi penentu panjang pendeknya usia, atau masa bertahtannya sebuah organisasi untuk durasi waktu yang lebih lama lagi.

Mekanisme atau manajemen konflik yang diambil pun sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang menjadi induk semangatnya. Hal ini akan menjadi tanggung jawab organisasi secara keseluruhan. Memuncaknya konflik dalam lembaga pendidikan menjadi putaran pembaharuan kelembagaan. Hal inilah yang akan memicu iklim kerja kompetitif serta jejaring antar kelompok yang kolaboratif.

Sebagaimana yang telah disinggung di atas, keberadaan atau potensi munculnya konflik merupakan keniscayaan dalam dunia pendidikan. Apabila dipetakan, setidaknya terdapat dua kerangka dasar memahami konflik dalam dunia pendidikan. *Pertama*, konflik selalu dipahami sebagai faktor kemunduran lembaga pendidikan. *Kedua*, konflik dipandang sebagai faktor pendorong kemajuan kelembagaan. Dua polaritas yang berbeda ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melingkupi.

Kajian mendalam tentang kerangka dasar konflik pendidikan dikemukakan oleh Myers dan Myers yang dikutip kembali oleh Baharuddin. Menurut argumen kedua tokoh ini, pandangan konflik dalam dunia lembaga pendidikan, terbagi menjadi dua pandangan: *pertama*, pandangan tradisional. Pandangan tradisional mengenai konflik mengasumsikan bahwa

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

semua konflik memiliki persepsi bertendensi negatif. Hal tersebut disebabkan karena konflik yang terjadi dalam organisasi memberi kontribusi negatif dan kemunduran terhadap keefektifan organisasi. Pandangan tradisional melihat konflik sebagai ancaman dalam organisasi yang identik dengan kekerasan, ancaman dan kehancuran bagi organisasi. Implikasinya, konflik dinilai sebagai petaka yang membutuhkan solusi pemecahan.

*Kedua*, pandangan kontemporer. Pandangan ini menganggap bahwa konflik lazim terjadi dalam berbagai komunikasi. Tidak ada dua orang yang selalu identik dalam merasa, berfikir, dan bertindak. Konflik sebagai suatu fakta kehidupan yang tidak perlu diartikan bahwa organisasi dalam keadaan bahaya, difungsionalkan atau mengalami konsekuensi yang destruktif. Di sini yang terpenting bukan banyaknya keberadaan konflik, tetapi bagaimana konflik ditangani dengan menggunakan pendekatan pengelolaan dan penyelesaian konflik secara tepat.<sup>1</sup> Disinilah kapasitas pengelola lembaga pendidikan dalam menentukan kerangka penanganan konflik diuji. Perbedaan paradigma kontemporer dan tradisional dalam menangani konflik memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Semua ditentukan oleh kondisi dan situasi lembaga pendidikan.

memahami konflik dan peranannya dalam organisasi atau lembaga pendidikan, maka diperlukan suatu tinjauan yang menyeluruh terhadapnya. Tulisan ini akan memaparkan perihal definisi, sumber-sumber, jenis-jenis dan konsekuensi, pendekatan pendekatan pimpinan, dan strategi penyelesaian konflik oleh pimpinan dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

### Pengertian Konflik

---

<sup>1</sup> Baharuddin, *Konstelasi Konflik Dalam Lembaga Pendidikan: Sebuah Telaah Kritis*, *Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang*, [www.ejournal.uin-malang.ac.id](http://www.ejournal.uin-malang.ac.id), diunduh tanggal 13 Oktober 2022.

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

Konflik dalam kehidupan atau organisasi merupakan hal yang tak terhindarkan. Umat manusia selalu berjuang dengan konflik.<sup>2</sup> Tentunya konflik tersebut memiliki pengaruh terhadap kehidupan atau keberlangsungan suatu organisasi baik pengaruh itu positif ataupun negatif. Konflik sebagai sesuatu yang memiliki dampak terhadap suatu organisasi maka perlu untuk diperhatikan. Suatu organisasi perlu untuk meredam ketakutan terhadap konflik dan menjadikan konflik sebagai kewajiban untuk meningkatkan kualitasnya. Oleh karena itu, perlu diketahui terlebih dahulu apa itu konflik. Menurut bahasa konflik dapat diartikan dengan perbedaan, pertentangan, dan perselisihan. Dalam istilah al-Qur'an konflik dikenal dengan kata "*ikhtilaf*" yang berarti berselisih/berlainan (*to be at variance*), menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*), berbeda (*to differ*), mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*). Arti tersebut terdapat dalam beberapa ayat di antaranya dalam surat al-Baqarah ayat 176:

ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ نَزَّلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَإِنَّ الَّذِينَ اخْتَلَفُوا فِي الْكِتَابِ لَفِي شِقَاقٍ بَعِيدٍ

Artinya: "Yang demikian itu adalah karena Allah telah menurunkan al-Kitab dengan membawa kebenaran, dan sesungguhnya orang-orang yang berselisih tentang (kebenaran) al-Kitab itu benar-benar dalam penyimpangan yang nyata".<sup>3</sup>

Dalam ayat tersebut tertera makna dari *ikhtilaf* merupakan perselisihan. Konflik dalam individu dapat diartikan sebagai suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan. Sedangkan konflik dalam organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya perbedaan status, tujuan, nilai atau

---

<sup>2</sup> William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik*, terj. Arif Santoso (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 1

<sup>3</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Bandung: Jabel Raudlatul Jannah, 2010), 26.

## **MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

---

persepsi. Kalimat sederhananya konflik merupakan segala interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih.<sup>4</sup> Konflik juga dapat dikatakan sebagai suatu proses yang bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan segera memengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan pihak pertama. Pengertian ini menggambarkan bahwa konflik sebagai suatu proses di mana seseorang melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghilangkan atau menghalangi usaha orang lain untuk mencapai tujuannya sehingga mengakibatkan frustrasi pada orang tersebut. sifat berlawanan. Konflik menimbulkan risiko-risiko tertentu yang membawa dampak positif (konstruktif) atau negatif (destruktif) tergantung manajemennya.<sup>5</sup>

Dengan demikian hemat penulis menyatakan bahwa konflik merupakan pertentangan dalam hubungan kemanusiaan antara satu pihak dengan pihak yang lain yang timbul dari adanya perbedaan yang mengakibatkan hal positif atau negatif.

### **macam-macam konflik dalam lembaga pendidikan islam**

Ada banyak jenis konflik berdasarkan sudut tinjauan yang digunakannya. Ditinjau dari segi fungsinya ada dua jenis konflik, yaitu: konflik konstruktif dan destruktif. Konflik konstruktif adalah konflik yang memiliki nilai positif bagi pengembangan organisasi. Dengan konflik justru mendatangkan manfaat. Konflik destruktif adalah konflik yang memiliki nilai negatif bagi organisasi yang mendatangkan kerusakan.<sup>6</sup>

Ditinjau dari pihak yang berkonflik ada lima jenis konflik yaitu:

1. Konflik intrapersonal yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang/konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik ini terjadi

---

<sup>4</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 279.

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 235.

<sup>6</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 274.

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

apabila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus.

2. Konflik interpersonal adalah pertentangan seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan dan bidang pekerjaan.
3. Konflik antara individu dengan kelompok. Contoh seorang individu yang dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma kelompoknya.
4. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama karena pertentangan kepentingan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat dari persaingan.<sup>7</sup>

### **Cara-cara positif untuk mengendalikan konflik atau menyelesaikan Konflik**

Seorang pemimpin harus mengetahui dan mengenali konflik, misalnya terkait dengan jenisnya, maka pemimpin harus tahu itu. Karena pengenalan oleh pemimpin atas konflik berkaitan erat tentang langkah selanjutnya yang akan diambil oleh pemimpin tersebut. Adapun langkah itu adalah tentang pengendalian konflik agar konflik tidak berlarut-larut, apalagi mencegah kemajuan organisasi.

Ada beberapa cara yang bisa dijadikan acuan bagi pemimpin dalam mengendalikan konflik. Cara-cara tersebut akan dijelaskan di bawah ini:

- a. Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
- b. Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi

---

<sup>7</sup> Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, 144.

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

orang lain, dan memberikan argumentasi yang kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu masing-masing pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

- c. Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuatan kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran dalam menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.<sup>8</sup>

Selain cara di atas, ada cara lain untuk mengatasi konflik menurut Nader dan Todd dalam salah satu bukunya yang berjudul „*The Disputing process Law In Ten Societies*“ yaitu sebagai berikut:

- a. Bersabar (*lumping*), yaitu cara yang diambil suatu pihak dengan bersikap bersabar dan tidak menghiraukan dan/atau mengabaikan konflik itu begitu saja.
- b. Penghindaran (*avoidance*), ialah cara dengan upaya menghindari konflik itu, atau dengan kata lain mengakhiri konflik itu, dengan catatan konflik itu tidak memiliki kekuatan secara ekonomi, sosial, dan emosional.
- c. Kekerasan/paksaan. Cara ini dilakukan karena dampak konflik yang sangat besar, dan jika tidak menggunakan cara ini konflik tidak akan selesai-selesai.
- d. Negosiasi (*negotiation*), yaitu suatu cara bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*, 286.

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

bersama-sama tanpa melibatkan pihak ketiga.

Konsiliasi (*conciliation*), yaitu tindakan yang membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan.

- e. Mediasi (*mediation*), ialah suatu upaya penyelesaian konflik yang dilakukan oleh pihak ketiga yang ikut menangani/membantu menyelesaikan konflik agar mencapai kesepakatan. Pihak ketiga ini harus dipilih oleh pihak berkonflik atau pihak lain yang dianggap mampu menjadi penengah untuk mengatasi dan mencari solusi terhadap konflik yang terjadi. Pemilihan pihak ketiga ini adalah disyaratkan orang yang adil dan tidak memihak pada salah satunya.

Proses mediasi ini memerlukan upaya dari pihak yang terlibat konflik dan mediator. Proses mediasi ini memerlukan sumber-sumber berupa keinginan pihak yang terlibat konflik untuk menyelesaikan konflik dengan bantuan mediator setelah tidak mampu menyelesaikan sendiri konflik mereka. Mediasi juga memerlukan waktu dan pendekatan memberi dan mengambil.<sup>9</sup>

Adapun tujuan daripada dilakukannya mediasi adalah agar yang terlibat konflik dapat dihilangkan konflik yang terjadi pada mereka. Jelasnya, agar tercapai yang namanya kesepakatan antara yang berkonflik.

### Penutup

Umat manusia selalu berjuang dengan konflik.<sup>10</sup> Tentunya konflik tersebut memiliki pengaruh terhadap kehidupan atau keberlangsungan suatu organisasi baik pengaruh itu positif ataupun negatif. Dalam istilah al-Qur'an konflik dikenal dengan kata "*ikhtilaf*" yang berarti berselisih/berlainan.

---

<sup>9</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*, 199.

<sup>10</sup> William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik*, terj. Arif Santoso (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 1

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

---

macam-macam konflik dalam lembaga pendidikan islam diantaranya : Konflik intrapersonal, Konflik interpersonal, Konflik antara individu dengan kelompok, Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama karena pertentangan kepentingan antar kelompok, dan Konflik antar organisasi, yang timbul sebagai akibat dari persaingan.

Ada beberapa langkah atau cara yang bisa dijadikan acuan bagi pemimpin dalam mengendalikan konflik diantaranya ; a).Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan,b). Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi yang kuat mengenai posisi tersebut.artinya bagaimana klu kita berada di posisi orang tersebut untuk melihat suatu persoalan.

### Daftar pustaka

- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Jibal Raudlatul Jannah, 2010)
- Baharuddin, Konstelasi Konflik Dalam Lembaga Pendidikan: Sebuah Telaah Kritis, *Jurnal el-Hikmah Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang*, [www.ejournal.uin-malang.ac.id](http://www.ejournal.uin-malang.ac.id). diunduh tanggal 23 Oktober 2022
- Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik Di Bidang Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010)
- Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012)
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007)
- Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*,  
Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan*
- William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik*, terj. Arif Santoso (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik*
- William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik*, terj. Arif Santoso (Jakarta: Bumi Aksara, 2012)