



## **MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**

<sup>1</sup>Dikma Prasetyo; <sup>2</sup>Abullah Aminuddin Aziz  
<sup>1,2</sup>Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam,  
Universitas Hasyim Asyari Tebuireng Joimbang  
dikmaprasetyo@gmail.com

### **Abstract**

Conflict will be a problem for educational institutions if without a good approach and solution, to address this conflict management is needed to process the various conflicts that exist. This must be realized by educational institutions, both formal and non-formal, in order to increase the productivity of teachers in these educational institutions. Based on this, this study aims to determine conflict management in increasing teacher work productivity at SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng, the method used in this research is descriptive qualitative. In collecting data using observation, interview, and documentation. The result of this study is that conflict management carried out by SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng is carried out using a definitional approach and exchanging conflicting parties as learning. By resolving conflicts, the conflicting parties are exchanged so that each party can learn from each other about conflict solution in the form of compromise and accommodation. This method and approach is able to increase teacher productivity at SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng by changing the attitude of a teacher, establishing a harmonious relationship between teacher.

**Keyword:** Conflict Management, Work Productivity

### **Abstrak**

Konflik akan menjadi suatu masalah bagi lembaga pendidikan jika tanpa adanya pendekatan serta penyelesaian yang baik, untuk menyikapi hal tersebut maka diperlukan manajemen konflik untuk mengolah berbagai konflik yang ada. Hal ini harus disadari oleh lembaga pendidikan, baik formal maupun non-formal sangat membutuhkan manajemen konflik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas guru pada lembaga pendidikan tersebut. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Dalam pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen konflik yang dilakukan oleh SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng dilakukan dengan menggunakan pendekatan defisi dan menukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran. Dengan menyelesaikan konflik yang digunakan adalah mempertukarkan pihak

yang berkonflik agar masing-masing pihak dapat saling memiliki pembelajaran terhadap penyelesaian konflik yang berupa kompromi dan akomodasi. Dengan cara dan pendekatan ini mampu meningkatkan produktivitas guru di SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng dengan perubahan sikap seorang guru, terjalinnya hubungan harmonis antar guru serta ketercapaian tugas yang dibebankan oleh guru.

**Kata Kunci:** Manajemen Konflik, Produktivitas Kerja

## A. PENDAHULUAN

Sekolah merupakan tempat peserta didik yang memiliki latar belakang sosial maupun ekonomi yang berbeda-beda. Selain peserta didik, terdapat sumber daya manusia lainnya yang memiliki peran dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri. Selain di lingkungan sekolah, lingkungan keluarga dan masyarakat, kantor pemerintahan dan rumah sakit dan organisasi lain yang memiliki focus kegiatan yang berbeda merupakan bagian dari lingkungan sekolah. Dengan keadaan yang demikian tidak menepis kemungkinan bahwa sekolah menjadi tempat munculnya konflik. Konflik dapat terjadi diantara siswa dengan siswa, guru dengan guru, guru dengan siswa, dan lain-lain. Bahkan konflik antar warga sekolah dengan masyarakat sekitar juga dapat terjadi.

Dengan adanya konflik mampu merusak sistem dan energi positif yang ada dalam suatu kegiatan yang ada pada suatu sistem. Keadaan ini memberikan dampak akan ketercapaian tujuan suatu organisasi. Akan tetapi, konflik tidak selalu menjadi hal yang negatif. Konflik sendiri dapat menjadi suatu yang bermanfaat bagi kinerja organisasi.

Dalam agama Islam, konflik tidak harus difahami sebagai gejala yang destruktif, dan kontra-produktif, namun dapat menjadi gejala yang konstruktif bahkan produktif. Konflik merupakan bagian dari tabiat manusia yang telah dibawa oleh manusia dari sejak dia dilahirkan. Keberadaan konflik sebagai unsur pembawaan sangat penting dalam kehidupan manusia. Kehidupan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa ada konflik. Sehingga, manusia membutuhkan konflik di dalam kehidupannya. Namun, semestinya tidak terlarut dalam konflik yang akhirnya menjadi konflik berkepanjangan yang tidak ada solusinya yang justru akan merusak hubungan antar manusia dan akan merugikan manusia itu sendiri.

Konflik konstruktif dapat membantu dalam pengambilan sebuah keputusan dengan menyediakan alternatif yang diperlukan. Diskusi mengenai perbedaan pendapat, argumentasi, dan konflik pemikiran merupakan sumber alternatif yang diperlukan dalam pengambilan

keputusan. Begitupun sebaliknya, jika konflik yang ada menjadi destruktif akan menghasilkan kebuntuan diskusi, fitnah, serta dapat menghiilangkan sikap saling percaya. Dalam situasi seperti ini tidak memungkinkan untuk menggunakan sumber alternatif dalam pengambilan keputusan.(Wirawan, 2013)

Konflik merupakan suatu proses dimana A melakukan usaha yang sengaja dibuat untuk menghiilangkan usaha-usaha yang dilakukan oleh B dengan bentuk usaha menghiilangi sehingga mengakibatkan frustrasi pada B dalam usaha untuk mencapai tujuannya.(Robins, 1990) Terdapat tiga faktor yang menentukan apakah suatu konflik akan berimbang, bermanfaat atau merusak, yaitu: 1) Tingkat konflik; 2) Susunan dan iklim dalam organisasi; 3) cara mengelola konflik.(Veithzal & M.B, 2005)

Konflik yang terjadi akan memiliki dua dampak, yakni positif, dan negatif. Dengan adanya konflik dapat memberikan dampak seperti meningkatnya kedisiplinan anggota, meningkatkan hubungan kerjasama yang produktif, meningkatnya motivasi kerja. Sedangkan dampak negatif yang dapat terjadi ketika terjadi konflik diantaranya, penurunan jumlah hadir anggota, kurang adanya rasa adil dalam organisasi, sulit untuk bekerjasama antar karyawan, dan lain-lain.(Rusdiana, 2015)

Dampak dari konflik sendiri bergantung pada proses pengelolaan konflik itu sendiri. Apabila terjadi suatu konflik yang kemudian dapat ditangani dan dikelola dengan baik akan memberikan dampak yang positif. Sedangkan jika konflik tidak ditangani dan dikelola dengan baik, seperti membiarkan konflik dalam suatu organisasi bertumbuh dan tidak ditangani dengan baik maka akan memberikan energi yang negatif pada organisasi.

Manajemen konflik merupakan teknik yang dilakukan pemimpin organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing.(Weni, 2018) Manajemen konflik termasuk dalam suatu pendekatan yang mengarah pada komunikasi dari pelaku maupun pihak luar. Pendekatan manajemen konflik dapat diartikan sebagai pelaksanaan dalam menyikapi berbagai masalah yang timbul dalam organisasi. Terdapat tiga pendekatan dalam manajemen konflik, 1) Penghindaran; 2) Defisi; 3) mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik sebagai pembelajaran.(Sunardi, 2009) Pengelolaan konflik memiliki pengaruh dalam produktivitas kinerja sumberdaya manusia yang ada pada organisasi.

Produktivitas kerja adalah bentuk peningkatan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dapat diwujudkan melalui pengoptimalan kinerja yang tercermin pada

bernyanya produksi, kualitas, efektivitas dan efisiensi serta merealisasikan kepuasan kerja pada tingkat optimal. (Sedarmayanti, 2009) Terdapat dua dimensi pada produktivitas kerja, yakni dimensi individu dan organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap dan mengandung keinginan untuk selalu berusaha dalam meningkatkan kualitas hidupnya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas yang ada pada sistem suatu organisasi.

Faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dapat juga dipengaruhi oleh tingkat kehadiran karyawan, jika seorang karyawan memiliki tingkat kehadiran yang rendah maka produktivitas akan sulit untuk dicapai dengan optimal. (Dewi, Puspika, & Aini, 2012)

Dalam hasil penelitian menyatakan bahwa manajemen konflik memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja guru (AgmiA, 2020; Andanan, n.d.; Hulu, Zaqoto, & Bu'uloIo, 2021; Iutfiah, 2019; Rizkia, 2017; Wahyuni & Hasaniyah, 2019) Hanya mempengaruhi produktivitas kerja sebesar 22% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. (Salim, Haruna, & Saraka, 2017)

Dalam hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat tiga cara dalam proses dalam penanganan konflik di sekolah, *Iose-Iose*, *win-Iose*, *win-win*. Dan terdapat lima faktor yakni kenaikan gaji, tunjangan pegawai, pemenuhan dasar SDM, restrukturisasi lembaga dengan melakukan perubahan sistem manajemen, membuat sistem informasi manajemen berbasis IT, dan menghadirkan divisi baru sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, semakin banyak usaha-usaha dalam meningkatkan produktivitas maka semakin tinggi pula realitas produktivitas yang dicapai. (Yusuf, 2017) Terdapat tiga metode yang digunakan untuk mengelola konflik, 1) Stimulasi konflik dalam satuan organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah; 2) Pengurangan; 3) Penekanan konflik bila terlalu tinggi atau menurunkan produktivitas. (Afriza, 2019)

SMK Khoiriyah Hasyim Tebuireng mempunyai peranan yang besar dalam mengelola tenaga kependidikan yang ada. Salah satunya adalah mengelola konflik yang timbul antar individu maupun kelompok. Agar konflik tersebut tidak menjadi penghambat produktivitas kerja dalam lembaga pendidikan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yakni dengan mencermati beberapa kata-kata yang berupa lisan maupun tulisan, pengamatan benda-benda secara detail sehingga dapat mengambil beberapa makna yang terdapat dalam dokumen. (Arikunto, 2013) Dengan pendekatan deskriptif, data dan informasi yang telah dikumpulkan akan dijadikan satu keseluruhan yang terintegrasi dengan tujuan untuk mengembangkan wawasan yang mendalam terhadap objek penelitian. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang memiliki peran sebagai mengambil data yang dibutuhkan. Sumber informasi dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan Wakilnya. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dan teknik yang digunakan dalam pengecekan dan pengabsahan data menggunakan teknik triangulasi data. (Sugiyono, 2015)

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Konflik yang terjadi di SMK Khoiroyah Hasyim Tebuireng yang biasa disebut dengan KHT tidak hanya terjadi pada kegiatan musyawarah saja, melainkan juga terjadi pada aktivitas sehari-hari. Konflik yang terdapat pada KHT ini tidak sampai menimbulkan kekacauan yang menyebabkan perubahan besar.

Konflik sering terjadi pada pimpinan dan guru baru, dan pada saat penyelenggaraan musyawarah program pendidikan yang disebabkan oleh perbedaan pendapat antar guru perbedaan sudut pandang dan pemikiran. Namun perselisihan yang ada tidak sampai menjadikan perubahan besar pada lembaga pendidikan, dikarenakan konflik yang ada pada lembaga dapat dikeola dengan baik dengan membuat antisipasi serta solusi sehingga tidak sampai menimbulkan kerugian yang besar. Konflik yang terjadi biasanya disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya karena komunikasi, struktur tugas maupun organisasi, personal, dan lingkungan. (Murni & Veithza, 2009)

Perbedaan kepentingan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia memiliki kepentingan dan usaha yang berbeda baik kebutuhan dasar maupun sosial sehingga dapat menimbulkan pertentangan antar individu maupun kelompok. (Rusdiana, 2015) dalam hasil penelitian menggunakan tiga metode dalam pengelolaan konflik. a) Stimulasi konflik dalam organisasi dimana pelaksanaan kegiatan lambat karena tingkat konflik terlalu rendah; b)

Pengurangan dan c) Penekanan konflik bila terlalu tinggi yang dapat menurunkan produktivitas. (Afriza, 2019; Ibrahim, Idris, & Usman, 2012; Winardi, 1999)

Strategi dimana organisasi dan karyawan yang bekerja mengidentifikasi mengelola perbedaan dengan mengurangi konflik dan memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan. (Wirawan, 2013)

Manajemen konflik yang ada pada KHT dipengaruhi oleh faktor asumsi mengenai konflik dan persepsi mengenai penyebab konflik. Pada faktor asumsi mengenai konflik bahwa pimpinan lembaga pendidikan menganggap bahwa konflik yang terjadi dapat diantisipasi dan tidak akan menimbulkan perubahan besar serta tidak menyebabkan kerugian yang fatal.

Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas sekolah tentunya harus menetapkan tujuan awal agar sebuah konflik memiliki dampak positif pada sekolah. yang kemudian merumuskan keadaan saat konflik itu terjadi dan bagaimana menanggulangnya, identifikasi dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan untuk meningkatkan produktivitas sekolah. produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sebuah kegiatan mampu mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan.

Terdapat dua cara kepala sekolah dalam mengelola konflik dalam meningkatnya produktivitas kerja guru yaitu, kompromi dan akomodasi. Kompromi yang dilakukan dalam penyelesaian konflik dilakukan dengan menegosiasikan pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi atas konflik yang akan memberikan kepuasan pada kedua belah pihak. Dan akomodasi dengan membentuk tim dan membicarakan konflik untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi.

Dengan adanya pengelolaan konflik dapat memberikan dampak yang positif terhadap produktivitas kerja guru SMK KHT. Dengan pemberian solusi yang dapat memberikan kepuasan pada pihak-pihak yang sedang berkonflik mampu memberikan pengertian serta penjelasan yang kemudian akan menyadari sudut pandang yang berbeda dan menjadi lebih baik. Dengan cara tersebut memiliki dampak yang positif sehingga capaian tugas guru dapat dipenuhi

Peningkatan produktivitas kinerja guru SMK KHT merupakan salah satu dampak positif dari pengelolaan konflik seperti, meningkatnya motivasi guru dalam melakukan tugasnya, terjalinnya hubungan harmonis pada sesama guru dalam individu maupun kelompok, dan lain-

lain. Selain itu peningkatan produktivitas pendidikan dapat dilihat dari output yang berupa prestasi.

Dalam hasil penelitian menjelaskan bahwa kontribusi manajemen konflik terhadap efektivitas pengelolaan sekolah dipengaruhi sebesar 22% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain seperti sikap mental, latar belakang pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, dan lain-lain. (Salim et al., 2017) sedangkan hubungan manajemen konflik dengan motivasi kerja guru memiliki hubungan yang baik yakni sebanyak 83,88% dan tingkat motivasi 76,84%. Dan memiliki korelasi yang positif dan searah. (Rizkia, 2017) dan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja karyawan sebesar 68,7%. (Wahyuni & Hasaniyah, 2019)

#### **D. KESIMPULAN**

Manajemen konflik dilakukan di SMK KHT dilakukan dengan menggunakan pendekatan defisi dan mempertukarkan pihak-pihak yang berkonflik yang digunakan sebagai pembelajaran. Pendekatan defisi dilakukan dengan menekankan pada kesamaan diantara pihak-pihak yang berkonflik. Sedangkan pendekatan selanjutnya dalam penyelesaian konflik yang digunakan adalah mempertukarkan pihak yang berkonflik agar masing-masing pihak dapat saling memiliki pembelajaran terhadap perselisihan atau konflik yang sedang dialami. Kemudian dilakukan strategi penyelesaian konflik berupa kompromi dan akomodasi.

Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas kerja guru di SMK KHT dilakukan dengan hasil dari pengelolaan konflik itu sendiri. Dengan pengelolaan yang baik serta menggunakan pendekatan yang tepat mampu meningkatkan produktivitas kerja guru. Dengan pendekatan tersebut pengelolaan konflik dalam meningkatkan produktivitas kerja guru memiliki dampak positif bagi guru maupun lembaga pendidikan. Hal tersebut ditunjukkan melalui ketercapaian tugas guru dalam melaksanakan tugasnya, terjalinnya hubungan baik antar karyawan, dan lain-lain.

#### **E. DAFTAR RUJUKAN**

- Afriza, N. (2019). *Implementasi Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Sekolah di Mas Pondok Pesantren Darul Mukhlisin Desa Cempedak Iobang, Sei Rampah, Serdang*. UIN Sumatera Utara.
- Agmilia, H. A. (2020). *Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Motivasi dan Kinerja Pendidik di MIN Jati Pandansari dan SDI Gontory Tulungagung*. IAIN Tulungagung.

- Andanan, F. (n.d.). *Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Guru di MTsN 2 Tanggamus Kab. Tanggamus*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Iampung.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dewi, Puspika, I., & Aini, N. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Pada Kelas 1 di Bandar Iampung. *Organisasi Dan Manajemen*, 3(2).
- Hulu, T., Zaqoto, R., & Bu'uIoIo, P. (2021). Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Gomo Kab. Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Stie Nias Selatan*, 4(2), 143–152.
- Ibrahim, Y., Idris, J., & Usman, N. (2012). Manajemen Konflik dalam Peningkatan Produktivitas di Akademi Kebidanan Muhammadiyah Banda Aceh. *Administrasi Pendidikan*, 1(1), 70–81.
- Iutfiah. (2019). *Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Kinerja Guru*. Universitas Islam Negeri Serang Banten.
- Murni, S., & Veithzal, R. (2009). *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rizkia, A. P. (2017). *Hubungan Manajemen Konflik dengan Motivasi Kerja Guru di SMA Darul Ulum 1 Unggulan BPP-Teknologi Jombang*. UIN Sunan Ampel Surabaya.
- Robins, S. P. (1990). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Achan.
- Rusdiana. (2015). *Manajemen Konflik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Salim, N. A., Haruna, J., & Saraka. (2017). Analisis Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Efektivitas Pengelolaan SD di Kab. Kutai Kartanegara. *Jurnal Pendas Mahakam*, 2(3), 250–260.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2015). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sunardi, D. (2009). *Manajemen Strategi, Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Veithzal, R., & M.B, A. F. (2005). *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, U., & Hasaniyah, A. (2019). Pengaruh Manajemen Konflik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Management and Accounting*, 2(1).
- Weni, P. (2018). *Manajemen Konflik, Suatu Pendekatan PsikoLogi, komunikasi, dan*



*Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.

Winardi. (1999). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: rineka cipta.

Wirawan. (2013). *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: SaLemba Humanika.

Yusuf, A. (2017). *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.