



## MANAJEMEN KONFLIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP SUNAN AMPEL KAB. JOMBANG

### *CONFLICT MANAGEMENT IN IMPROVING TEACHER PERFORMANCE AT SUNAN AMPEL JUNIOR HIGH SCHOOL, JOMBANG REGENCY*

**M. Sahrozzi<sup>\*</sup>, Mujiono<sup>2</sup>**

Universitas KH Abdul Chalim Mojokerto

Email: [msahrozzi123@gmail.com](mailto:msahrozzi123@gmail.com)<sup>1</sup>, [mujiono.mau@gmail.com](mailto:mujiono.mau@gmail.com)<sup>2</sup>

#### Article Info

##### Article history :

Received : 06-09-2025

Revised : 07-09-2025

Accepted : 09-09-2025

Published : 11-09-2025

#### Abstract

*This study aims to analyze conflict management in improving teacher performance at Sunan Ampel Junior High School, Jombang Regency and describe its implications for the quality of education. Conflict in the educational environment is an unavoidable phenomenon, but if managed well, it can be a catalyst for improving teacher performance. This study uses a qualitative approach with descriptive methods to examine strategies for conflict resolution planning, conflict organization, conflict assessment, and dispute resolution between teachers, teachers and the principal, and other educational staff. The research instruments include in-depth observation, structured interviews, and documentation to collect comprehensive data on conflict management practices at Sunan Ampel Junior High School. The results show that Sunan Ampel Junior High School has an effective conflict management mechanism through a deliberation approach, open communication, and conflict resolution based on Islamic values. The implemented conflict management strategies include early identification of conflict sources, mediation based on local wisdom, and the formation of a conducive organizational culture. The positive impact of effective conflict management is seen in increased teacher work motivation, better collaboration between educators, and consistent student achievement. The conclusion of this study is that conflict management integrated with religious values and local wisdom can be an effective model for improving teacher performance and the quality of education in Islamic educational institutions. The implications of this research provide practical contributions to the development of conflict management strategies in similar schools and enrich academic research on the relationship between conflict management and teacher performance in the context of Islamic education.*

**Keywords:** *Conflict Management, Teacher Performance*

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang serta mendeskripsikan implikasinya terhadap kualitas pendidikan. Konflik dalam lingkungan pendidikan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari, namun jika dikelola dengan baik dapat menjadi katalisator peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengkaji strategi perencanaan penyelesaian konflik, pengorganisasian konflik, penilaian konflik, dan penyelesaian perselisihan antar guru, guru dengan kepala sekolah, serta tenaga kependidikan lainnya. Instrumen penelitian meliputi observasi mendalam, wawancara terstruktur, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data komprehensif tentang praktik manajemen konflik di SMP Sunan Ampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMP Sunan Ampel memiliki mekanisme manajemen konflik yang efektif melalui pendekatan musyawarah, komunikasi terbuka, dan penyelesaian konflik berbasis nilai-nilai Islami. Strategi pengelolaan konflik yang diterapkan mencakup identifikasi dini sumber konflik, mediasi berbasis kearifan lokal, dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif.



Dampak positif dari manajemen konflik yang efektif terlihat pada peningkatan motivasi kerja guru, kolaborasi yang lebih baik antar tenaga pendidik, dan pencapaian prestasi siswa yang konsisten. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa manajemen konflik yang terintegrasi dengan nilai-nilai religius dan kearifan lokal dapat menjadi model efektif untuk meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Implikasi penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi manajemen konflik di sekolah-sekolah serupa serta memperkaya kajian akademis tentang hubungan antara manajemen konflik dan kinerja guru dalam konteks pendidikan Islam.

**Kata kunci: Manajemen Konflik, Kinerja Guru**

## PENDAHULUAN

Pada konteks pendidikan Indonesia, manajemen konflik menjadi semakin relevan mengingat berbagai perubahan dan tuntutan yang dihadapi sekolah. Implementasi kurikulum baru, adaptasi teknologi pembelajaran, dan standar kompetensi guru yang terus meningkat berpotensi menciptakan ketegangan dan konflik yang membutuhkan penanganan efektif (Suharto, A, 2021).

Kinerja guru sebagai variabel yang dipengaruhi manajemen konflik dapat dilihat dari berbagai aspek seperti penyusunan rencana pengajaran, proses pengajaran, penilaian pembelajaran, dan peningkatan profesional berkelanjutan (Usman, 2021). Efektivitas manajemen konflik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja guru, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa (Wirawan, 2020).

Keterkaitan antara manajemen konflik dan pengembangan budaya sekolah juga perlu mendapat perhatian. Strategi pengelolaan konflik yang efektif berpartisipasi terhadap pembentukan budaya sekolah yang positif serta mendukung pembelajaran. Budaya ini pada gilirannya memfasilitasi implementasi program pengembangan profesional dan inovasi pembelajaran.

Setelah memahami pengertian kinerja guru, selanjutnya adalah pengertian konflik. Menurut kamus bahasa Indonesia, konflik berarti percekocokan, pertentangan, atau perselisihan. Konflik juga berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok. Setiap hubungan antar pribadi mengandung unsur-unsur konflik, pertentangan pendapat, atau perbedaan kepentingan. Sedangkan menurut Johnson, konflik adalah situasi dimana tindakan salah satu pihak berakibat menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain. Kendati unsur konflik selalu terdapat setiap bentuk hubungan antar pribadi, pada umumnya masyarakat memandang konflik sebagai keadaan yang harus dihindarkan karena konflik dianggap sebagai faktor yang merusak hubungan (Feist, J. Gregory., Feist, 1998).

Sejalan dengan Kartini Kartono, dalam Hendyat Soetopo, hal ini merujuk pada segala bentuk pertentangan, perbedaan, ketidakcocokan, perselisihan, konflik, perkelahian, dan hubungan yang berseberangan. Sejak lahir, Tiap orang menunjukkan kepribadian dan tindakan yang bervariasi., yang pada gilirannya menimbulkan konflik dalam suatu organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan. Perbedaan pandangan, kesalahpahaman, kepekaan yang berlebihan, Sifat yang kurang menyenangkan, serta konflik yang terjadi secara tersusun, merupakan beberapa faktor yang mampu memicu timbulnya konflik (Ainur Rofiq, 2018).

Pada konteks lembaga, terutama lembaga pendidikan sekolah, konflik bukan hanya dialami oleh kepala sekolah dengan guru, Namun demikian, konflik ini juga terjadi antar sesama guru di lingkungan tersebut, Umumnya disebabkan oleh Kelompok-kelompok yang berpartisipasi terhadap



organisasi sekolah tersebut yang mempunyai sudut pandang berbeda saat melaksanakan peran dan kewajibannya guna mencapai tujuan, visi, dan misi sekolah.

Manajemen konflik dalam lembaga pendidikan merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sekolah yang efektif. Konflik dalam lingkungan sekolah tidak selalu bersifat negatif, tetapi dapat menjadi katalisator perubahan positif jika dikelola secara konstruktif. Menurut Robbins dan Judge, konflik dalam organisasi dapat diklasifikasikan menjadi konflik fungsional (*functional conflict*) yang mendukung tujuan organisasi dan konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*) yang menghambat kinerja organisasi (Robbins, S. P., & Judge, T. A, 2019). Pemahaman tentang manajemen konflik ini menjadi semakin penting di era transformasi pendidikan yang menuntut adaptasi berkelanjutan dari seluruh komponen sekolah.

Di SMP Sunan Ampel Kab. Jombang, kompleksitas konflik tidak hanya muncul dari interaksi antar pendidik tetapi juga dari tuntutan adaptasi terhadap berbagai kebijakan pendidikan nasional. Implementasi Kurikulum Merdeka, misalnya, menuntut perubahan paradigma dan praktik pembelajaran yang tidak jarang menimbulkan ketegangan di antara tenaga pendidik yang memiliki perspektif berbeda terhadap inovasi Pendidikan (Kemendikbudristek., 2022). Konflik semacam ini memerlukan pendekatan manajemen yang tepat untuk memastikan bahwa perbedaan pandangan dapat diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Aspek lain yang perlu mendapat perhatian adalah keterkaitan antara manajemen konflik dengan budaya sekolah. Menurut Schein, budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dibentuk, dikembangkan, atau ditemukan oleh suatu kelompok tertentu ketika belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2017). Dalam konteks ini, cara pengelolaan konflik di SMP Sunan Ampel Kab. Jombang tidak hanya mempengaruhi relasi antar individu tetapi juga membentuk karakteristik budaya sekolah secara keseluruhan.

Konflik di lingkungan pendidikan dapat berdampak signifikan terhadap iklim sekolah dan proses pembelajaran. Menurut Suharsaputra, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan menurunnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pada akhirnya kinerja guru (Suharsaputra, 2018). Sebaliknya, jika dikelola secara efektif, konflik dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan peningkatan kualitas kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Usman yang menyatakan bahwa konflik dapat menjadi sumber energi dan kreativitas jika disalurkan secara konstruktif (Usman, 2019).

Di SMP Sunan Ampel Kab. Jombang, konflik organisasi tidak hanya terjadi secara horizontal antar guru tetapi juga secara vertikal antara guru dan kepala sekolah. Konflik vertikal ini seringkali muncul dari perbedaan ekspektasi, komunikasi yang tidak efektif, atau ketidakjelasan peran dan tanggung jawab. Wahyudi mengidentifikasi bahwa konflik vertikal dalam konteks pendidikan dapat bersumber dari kebijakan administratif, perbedaan persepsi terhadap tujuan organisasi, dan perbedaan nilai-nilai pribadi (Wahyudi, 2020). Pengelolaan konflik vertikal memerlukan pendekatan yang berbeda dari konflik horizontal, dengan memperhatikan aspek hierarki dan distribusi kekuasaan dalam organisasi.

Keberhasilan SMP Sunan Ampel dalam mengelola konflik organisasi tercermin dari kemampuannya mempertahankan prestasi akademik dan non-akademik siswa di tengah berbagai tantangan internal. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah ini memiliki mekanisme manajemen



konflik yang efektif, yang dapat menjadi model bagi institusi Pendidikan lainnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa, lembaga pendidikan yang memiliki kemampuan manajemen konflik yang baik cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih inovatif dalam pengembangan program pembelajaran (Mulyasa, E, 2021).

Dalam konteks pendidikan Islam, manajemen konflik memiliki dimensi tambahan yang berkaitan dengan nilai-nilai religius dan kearifan lokal. Menurut Qomar, lembaga pendidikan Islam perlu mengembangkan manajemen konflik yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas organisasi tetapi juga pada pembentukan akhlak dan karakter Islami (Qomar, M, 2019). Pendekatan ini menekankan pentingnya musyawarah, islah (rekonsiliasi), dan ukhuwah (persaudaraan) dalam mengelola perbedaan dan ketegangan dalam organisasi.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa SMP Sunan Ampel yang berlokasi di Jl. Kh. Ahmad Dahlan. No.1 Desa Jombang Kecamatan Kabupaten Jombang merupakan salah satu sekolah yang tidak bisa lepas dari permasalahan internal organisasi pendidikan. Kompleksitas konflik di lingkungan SMP Sunan Ampel Kab. Jombang dapat dipahami dari berbagai perspektif. Pertama, konflik yang bersumber dari perbedaan individual, baik dalam hal pemahaman profesional, gaya kepemimpinan, maupun orientasi pengembangan diri. Kedua, konflik yang terkait dengan struktur organisasional, seperti pembagian tugas, mekanisme pengambilan keputusan, dan sistem *reward and punishment*. Ketiga, konflik yang muncul akibat kurangnya dukungan dalam tenaga kerja dan infrastruktur pada pendukung proses pendidikan.

Namun di sisi lain sekolah juga berhasil dalam mengelola konflik tercermin dari peningkatan prestasi siswa dan bertambahnya minat masyarakat dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan pentingnya penelitian mendalam tentang perencanaan konflik, pengorganisasian Pertentangan, analisis pertentangan, dan penyelesaian pertentangan antara sesama guru, guru dengan kepala sekolah, serta tenaga kependidikan lainnya, sehingga dapat menjadi model bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam serupa di masa mendatang.

Konteks SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang dengan kompleksitas konfliknya yang berasal dari perbedaan individual, struktur organisasional, dan dukungan sumber daya belum pernah menjadi subjek penelitian serupa sebelumnya. Sekolah ini menunjukkan fenomena menarik di mana terdapat konflik internal namun tetap berhasil meningkatkan prestasi siswa dan minat masyarakat, yang mengindikasikan adanya manajemen konflik yang efektif yang layak untuk dikaji secara mendalam.

Oleh sebab itu penelitian mengenai manajemen konflik dalam konteks pendidikan telah banyak dikaji oleh peneliti sebelumnya, namun terdapat beberapa kesenjangan yang belum sepenuhnya dieksplorasi dalam studi-studi terdahulu. Dari tinjauan terhadap penelitian sebelumnya, dapat diidentifikasi bahwa sebagian besar studi manajemen konflik di lembaga pendidikan masih berfokus pada aspek-aspek umum seperti urgensi penerapan manajemen konflik oleh kepala madrasah, faktor-faktor yang menentukan keberhasilan manajemen konflik, peran komunikasi dalam manajemen konflik, manajemen konflik dalam peningkatan kedisiplinan guru, dan pengaruh manajemen konflik terhadap kinerja guru secara kuantitatif.

Kebaruan penelitian ini juga terletak pada pendekatan kualitatif yang mendalam untuk memahami dinamika konflik dalam konteks spesifik SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang, serta



upaya untuk mengembangkan strategi penyelesaian konflik yang optimal yang dapat diterapkan untuk mendukung peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan memperkaya kajian akademis tentang manajemen konflik dalam konteks pendidikan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan lembaga pendidikan Islam serupa di masa mendatang.

Berdasarkan konteks penelitian tersebut, menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana SMP Sunan Ampel Kab. Jombang mengimplementasikan manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru. Analisis terhadap strategi, pendekatan, dan dampak manajemen konflik di sekolah ini akan memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan teori dan praktik manajemen pendidikan Islam di Indonesia. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan riset tentang “Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Sunan Ampel Jombang.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Dari hasil penelitian maka pada bagian ini akan diuraikan tentang manajemen konflik dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Sunan Ampel Jombang. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah sesuai dengan kondisi riil dilapangan.

### **Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Sunan Ampel Jombang.**

Manajemen konflik merupakan suatu proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi dengan tujuan mengoptimalkan dampak positif sekaligus meminimalkan dampak negatif konflik tersebut. Menurut Robbins, manajemen konflik adalah upaya terencana untuk menangani konflik dengan cara yang konstruktif melalui berbagai strategi dan teknik yang sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi. Dalam konteks pendidikan, manajemen konflik bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif yang mendukung pencapaian tujuan pembelajaran.

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak kepala Sekolah, dimana konflik yang terjadi di antara guru atau antara guru dengan manajemen sekolah seringkali muncul dari perbedaan persepsi dalam implementasi kurikulum, pembagian tugas, atau perbedaan pendekatan pedagogis. Yang penting adalah bagaimana kita sebagai pemimpin dapat mengelola konflik tersebut sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran dan justru dapat meningkatkan profesionalisme guru.

Tentunya manajemen konflik merupakan bagian integral dari kepemimpinan pendidikan yang harus dijalankan secara profesional. Beliau menyatakan bahwa konflik dalam lingkungan sekolah bukanlah sesuatu yang harus dihindari sepenuhnya, melainkan perlu dikelola dengan baik agar dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Hal senadiah disampaikan juga oleh waka kurikulum SMP Sunan Ampel melalui wawancara dengan peneliti, manajemen konflik yang baik di sekolah ini yaitu ketika ada perbedaan pendapat atau ketegangan dalam tim, kepala sekolah dan tim manajemen selalu proaktif dalam mencari solusi. Mereka tidak membiarkan masalah berlarut-larut dan selalu berusaha mencari win-win solution untuk semua pihak. Ini membuat kami sebagai guru merasa didukung dan termotivasi untuk



terus meningkatkan kinerja. Namun Untuk konflik interpersonal yang bersifat ringan, biasanya diselesaikan melalui mediasi informal oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah. Sedangkan untuk konflik yang lebih kompleks, dilakukan melalui proses mediasi formal yang melibatkan semua pihak terkait.

Pernyataa tersebut dipertegas oleh bapak kepala sekolah SMP Sunan Ampel Jombang melalui wawancara dengan peneliti, Filosofi manajemen konflik kami adalah '*prevention is better than cure*'. Kami berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, saling menghargai perbedaan, dan fokus pada tujuan bersama yaitu memberikan pendidikan terbaik bagi siswa. Ketika budaya organisasi sudah kuat, konflik yang muncul biasanya lebih mudah diselesaikan.

Implementasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel juga melibatkan aspek spiritual dan nilai-nilai keislaman sebagai landasan dalam penyelesaian perselisihan. Sekolah ini mengintegrasikan prinsip-prinsip musyawarah, islah (rekonsiliasi), dan ukhuwah (persaudaraan) dalam setiap proses penyelesaian konflik. Pendekatan ini terbukti efektif dalam menciptakan solusi yang tidak hanya menyelesaikan masalah tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal di antara guru.

Sebagaimana hasil wawancara dengan waka kurikulum SMP Sunan Ampel, dalam implementasi kurikulum Merdeka tidak semua guru langsung menerima perubahan tersebut. Ada yang merasa nyaman dengan metode lama, ada juga yang antusias dengan pendekatan baru. Di sinilah peran manajemen konflik menjadi penting. Kami melakukan sosialisasi bertahap, diskusi kelompok, dan pendampingan individual untuk memastikan semua guru dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Oleh sebab itu strategi perencanaan penyelesaian konflik di SMP Sunan Ampel dimulai dengan identifikasi awal potensi konflik melalui komunikasi terbuka dengan seluruh stakeholder sekolah. Kepala sekolah bersama dengan tim manajemen melakukan pemetaan konflik berdasarkan sumber dan tingkat intensitasnya. Konflik yang bersifat individual biasanya diselesaikan melalui pendekatan personal, sedangkan konflik yang melibatkan kelompok memerlukan strategi yang lebih komprehensif.

Pernyataan tersebut dipertegas oleh Pembina OSIS SMP Sunan Ampel melalui wawancara dengan peneliti, terkait pengorganisasian konflik, sekolah menerapkan pendekatan struktural dengan membentuk tim mediasi yang terdiri dari unsur pimpinan sekolah, perwakilan guru senior, dan guru bimbingan konseling. Tim ini berperan sebagai fasilitator dalam proses dialog dan negosiasi antarpihak yang berkonflik. Keberadaan tim mediasi sangat membantu dalam menjembatani komunikasi dan mencari solusi yang mengakomodasi kepentingan semua pihak.

Dalam dimensi penyelesaian perselisihan, SMP Sunan Ampel menerapkan variasi strategi sesuai dengan karakteristik konflik yang dihadapi. Berdasarkan keterangan kepala sekolah, ada lima pendekatan utama yang diterapkan: (1) kompromi, dimana pihak-pihak yang berkonflik didorong untuk saling memberi konsesi, (2) kolaborasi, melalui pencarian solusi yang memenuhi kepentingan semua pihak, (3) akomodasi, dengan mengutamakan pemenuhan kepentingan pihak lain, (4) kompetisi, dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat, dan (5) penghindaran, untuk isu-isu minor yang tidak berdampak signifikan.



Peneliti menemukan bahwa implementasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dalam beberapa aspek. Pertama, pada aspek perencanaan pembelajaran, konflik yang muncul terkait perbedaan pendekatan pedagogis berhasil dikelola menjadi forum diskusi konstruktif yang memperkaya perspektif dan metode pengajaran

Aspek pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan konflik terkait pembagian jadwal dan beban mengajar telah mendorong terciptanya sistem rotasi yang lebih adil dan transparan, aspek evaluasi pembelajaran, konflik yang muncul akibat perbedaan standar penilaian berhasil diarahkan menjadi momentum untuk mengembangkan rubrik penilaian komprehensif yang disepakati bersama dan yang terakhir aspek pengembangan profesional berkelanjutan, pengelolaan konflik telah mendorong terbentuknya komunitas belajar profesional di lingkungan SMP Sunan Ampel.

Temuan menarik lainnya adalah adanya perbedaan efektivitas strategi manajemen konflik berdasarkan jenis konflik yang dihadapi. Untuk konflik yang bersifat substantif, seperti perbedaan pendapat dalam pengembangan kurikulum, pendekatan kolaborasi terbukti lebih efektif. Sementara untuk konflik yang bersifat afektif, seperti ketegangan interpersonal, pendekatan kompromi dan mediasi pihak ketiga lebih membuahkan hasil.

### **Implikasi Manajemen Konflik di SMP Sunan Ampel Jombang**

Implementasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel Kab. Jombang memberikan berbagai implikasi yang signifikan bagi pengembangan organisasi sekolah, peningkatan kualitas pembelajaran, dan pembentukan budaya sekolah yang positif. Implikasi-implikasi ini dapat dianalisis dari berbagai dimensi yang mencakup aspek organisasional, pedagogis, dan sosial-budaya.

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak kepala Sekolah SMP Sunan Ampel, Dimana implikasi terbesar dari manajemen konflik yang baik adalah terciptanya fokus bersama pada tujuan utama sekolah yaitu memberikan pendidikan berkualitas. Guru-guru tidak lagi disibukkan dengan masalah- masalah interpersonal yang tidak produktif, melainkan dapat berkonsentrasi penuh pada pengembangan kompetensi mengajar dan peningkatan prestasi siswa.

Implikasi merupakan konsekuensi atau dampak yang ditimbulkan oleh suatu tindakan, kebijakan, atau keputusan terhadap berbagai aspek dalam organisasi. Dalam konteks manajemen konflik pendidikan, implikasi merujuk pada berbagai perubahan dan dampak yang terjadi sebagai hasil dari implementasi strategi pengelolaan konflik, baik pada level individual, kelompok, maupun organisasional. Menurut Usman, implikasi manajemen konflik dapat bersifat langsung maupun tidak langsung, serta dapat berdampak positif atau negatif tergantung pada efektivitas pengelolaan yang dilakukan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak di mana beliau menjelaskan, Melalui proses penanganan konflik yang transparan dan partisipatif, kami melihat adanya peningkatan signifikan dalam keterbukaan komunikasi antar guru dan antara guru dengan pimpinan sekolah.

Dari perspektif pengembangan profesional guru, dijelaskan bahwa manajemen konflik yang efektif telah menciptakan lingkungan pembelajaran organisasi yang mendukung growth mindset di



kalangan guru. Konflik yang awalnya dipandang sebagai hambatan, kini menjadi catalyst untuk peningkatan kompetensi dan inovasi pembelajaran. konflik diselesaikan melalui dialog konstruktif dan pembelajaran bersama, guru-guru menjadi lebih terbuka untuk menerima masukan, mencoba metode baru, dan berbagi pengalaman.

Hal serupa dijelaskan juga oleh guru SMP Sunan Ampel ibu Anggia, Implikasi manajemen konflik terhadap budaya organisasi sekolah juga sangat signifikan mengungkapkan bahwa implementasi manajemen konflik yang berbasis nilai-nilai keislaman telah memperkuat identitas sekolah sebagai lembaga pendidikan Islam yang modern namun tetap berpegang pada prinsip-prinsip spiritual. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa implikasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel memiliki dimensi temporal. Dalam jangka pendek, manajemen konflik berdampak pada pemulihan hubungan kerja dan stabilitas operasional sekolah.

Dalam jangka menengah, manajemen konflik berkontribusi pada penguatan sistem dan prosedur organisasi. "Banyak SOP baru yang kami kembangkan sebagai hasil pembelajaran dari penanganan konflik sebelumnya. Sementara dalam jangka panjang, manajemen konflik berdampak pada transformasi budaya organisasi tentunya Budaya ini tercermin dalam keterbukaan terhadap kritik konstruktif dan semangat perbaikan berkelanjutan yang kini menjadi karakteristik SMP Sunan Ampel.

Temuan penelitian juga mengidentifikasi adanya hubungan resiprokal antara manajemen konflik dan kinerja guru. Di satu sisi, manajemen konflik yang efektif berkontribusi pada peningkatan kinerja guru melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Di sisi lain, kinerja guru yang baik mendukung efektivitas manajemen konflik melalui pengembangan kapasitas reflektif dan kolaboratif.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya mengembangkan model manajemen konflik yang kontekstual dengan karakteristik sekolah dan dinamika konflik yang dihadapi. Sedangkan implikasi praktisnya berkaitan dengan pentingnya membangun kapasitas manajemen konflik sebagai bagian integral dari pengembangan profesional kepala sekolah dan guru.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa manajemen konflik di SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang tidak sekadar menjadi instrumen penyelesaian perselisihan, tetapi telah berkembang menjadi katalisator perubahan organisasi yang mendukung peningkatan kinerja guru dan kualitas pendidikan secara umum.

## **Pembahasan**

### **Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Sunan Ampel Jombang.**

Dalam pernyataan di atas bahwa untuk dinamika kompleks antara manajemen konflik dan peningkatan kinerja guru yang patut mendapat perhatian khusus dalam konteks manajemen pendidikan. Temuan empiris menunjukkan bahwa konseptualisasi manajemen konflik sebagai suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik organisasi telah diimplementasikan dengan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi di institusi pendidikan tersebut. Penelitian ini mengungkap bahwa manajemen konflik bukan sekadar mekanisme reaktif untuk menangani perselisihan, melainkan telah berkembang menjadi strategi proaktif yang terintegrasikan dalam sistem manajemen sekolah secara keseluruhan.



Keunggulan pendekatan manajemen konflik di SMP Sunan Ampel terletak pada pengakuan terhadap dualitas potensi konflik sebagai fenomena yang dapat berdampak konstruktif maupun destruktif. Pernyataan Pak Yazit yang menegaskan bahwa "konflik di lingkungan sekolah tidak selalu berdampak negatif jika dikelola dengan pendekatan yang tepat" mencerminkan pemahaman mendalam terhadap teori konflik fungsional yang dikemukakan oleh Coser, bahwa konflik dapat berfungsi sebagai katalisator perubahan positif dalam organisasi.<sup>130</sup> Paradigma ini sejalan dengan konsep konflik konstruktif Wirawan yang menekankan kontribusi positif konflik terhadap kinerja organisasi ketika dikelola dengan strategi yang tepat (Wirawan, 2020)

Implementasi empat dimensi manajemen konflik yang teridentifikasi dalam penelitian ini menunjukkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek preventif dan responsif. Dimensi perencanaan penyelesaian konflik dengan Standard Operating Procedure (SOP) yang jelas menunjukkan proaktivitas organisasi dalam mengantisipasi potensi konflik, sebagaimana ditekankan oleh Blake dan Mouton, bahwa perencanaan konflik merupakan elemen krusial dalam manajemen konflik organisasi. Prosedur standar yang mencakup identifikasi dini, pemetaan stakeholder, dan penyiapan strategi intervensi mencerminkan pendekatan sistematis yang mendukung efektivitas pengelolaan konflik (Blake, R. R., & Mouton, 1984).

Pengorganisasian konflik melalui pembentukan tim mediasi yang terdiri dari unsur pimpinan sekolah, perwakilan guru senior, dan guru bimbingan konseling mendemonstrasikan penerapan prinsip-prinsip mediasi organisasi yang dikemukakan oleh Moore. Struktur tim mediasi ini memberikan legitimasi dan kredibilitas dalam proses penyelesaian konflik, sekaligus memastikan representasi berbagai perspektif dalam pencarian Solusi (Moore, C. W, 2014) Keberadaan tim mediasi sebagai fasilitator dialog dan negosiasi mencerminkan implementasi teori komunikasi transformatif Pearce dan Littlejohn yang menekankan pentingnya fasilitasi komunikasi dalam transformasi konflik (Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W, 1997).

Aspek penilaian konflik melalui mekanisme analisis akar masalah dan evaluasi dampak menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran organisasi dalam manajemen konflik. Praktik dokumentasi konflik dan proses penyelesaiannya yang dilakukan SMP Sunan Ampel sejalan dengan konsep organizational learning Senge yang menekankan pentingnya refleksi dan pembelajaran dari pengalaman organisasi. Dokumentasi ini berfungsi sebagai knowledge repository yang memungkinkan organisasi mengembangkan kapasitas penanganan konflik secara berkelanjutan (Senge, P. M, 2006).

Variasi strategi penyelesaian perselisihan yang diterapkan mencerminkan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam manajemen konflik. Lima pendekatan yang digunakan - kompromi, kolaborasi, akomodasi, kompetisi, dan penghindaran - menunjukkan implementasi model dual concern Thomas-Kilmann yang mengategorikan strategi penanganan konflik berdasarkan tingkat kepedulian terhadap diri sendiri dan pihak lain. Penggunaan strategi yang bervariasi sesuai karakteristik konflik mendemonstrasikan maturitas organisasi dalam manajemen konflik (Thomas, K. W., & Kilmann, R. H, 1978).

Dampak manajemen konflik terhadap peningkatan kinerja guru dalam aspek perencanaan pembelajaran menunjukkan transformasi konflik destruktif menjadi forum diskusi konstruktif. Fenomena ini mengonfirmasi teori konflik kognitif Jehn bahwa konflik terkait tugas dan ide dapat meningkatkan kualitas keputusan dan inovasi dalam organisasi. Kolaborasi antarGuru dalam



mengembangkan model pembelajaran integratif pasca-mediasi menunjukkan bagaimana konflik dapat menjadi katalisator pengembangan profesional (Jehn, K. A, 1995).

Pada aspek pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan konflik terkait pembagian jadwal dan beban mengajar yang berujung pada sistem rotasi yang adil dan transparan mendemonstrasikan prinsip distributive justice Adams dalam organisasi. Sistem rotasi ini tidak hanya menyelesaikan konflik tetapi juga berkontribusi pada pengayaan kompetensi profesional guru melalui diversifikasi pengalaman mengajar (Adams, J. S, 1965).

Terbentuknya komunitas belajar profesional sebagai dampak pengelolaan konflik menunjukkan evolusi organisasi menuju learning organization. Proaktivitas guru dalam berbagi pengetahuan melalui Lesson Study dan Penelitian Tindakan Kelas kolaboratif mengonfirmasi teori social learning Bandura bahwa pembelajaran sosial dapat difasilitasi melalui pengelolaan konflik yang efektif (Bandura, A., 1986).

Temuan tentang efektivitas diferensial strategi manajemen konflik berdasarkan jenis konflik memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen konflik kontekstual. Efektivitas kolaborasi untuk konflik substantif dan kompromi untuk konflik afektif sejalan dengan kategorisasi konflik Rahim yang membedakan konflik berdasarkan sumber dan karakteristiknya (Rahim, M. A, 2001)

### **Implikasi Manajemen Konflik di SMP Sunan Ampel Jombang.**

Analisis mendalam terhadap implikasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang mengungkap spektrum konsekuensi yang meluas dari level individual hingga transformasi organisasional. Kompleksitas implikasi ini mencerminkan interconnectedness berbagai elemen dalam ekosistem pendidikan yang terpengaruh oleh praktik manajemen konflik yang efektif.

Pengembangan budaya komunikasi terbuka sebagai implikasi pertama mendemonstrasikan transformasi fundamental dalam pola interaksi organisasi. Peningkatan keterbukaan komunikasi antarguru dan antara guru dengan pimpinan sekolah yang diamati Pak Yazit mengonfirmasi teori komunikasi organisasi Redding bahwa iklim komunikasi yang positif berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Transparansi dan partisipasi dalam proses penanganan konflik telah menciptakan psychological safety Edmondson yang memungkinkan anggota organisasi mengekspresikan pandangan dan kekhawatiran tanpa takut akan retribusi (Edmondson, A, 1999).

Budaya komunikasi terbuka ini memiliki implikasi yang meluas terhadap proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan sekolah. Ketika komunikasi menjadi lebih transparan dan inklusif, legitimasi keputusan organisasi meningkat karena adanya sense of ownership dari seluruh stakeholder. Hal ini sejalan dengan prinsip participatory governance Pateman yang menekankan pentingnya partisipasi dalam meningkatkan efektivitas dan legitimasi organisasi (Pateman, 1970).

Peningkatan kapasitas adaptif organisasi sebagai implikasi kedua mencerminkan evolusi SMP Sunan Ampel menjadi adaptive organization. Kemampuan sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan dan tantangan eksternal yang dikemukakan Ibu Catur mengonfirmasi teori organizational adaptation March bahwa organisasi yang memiliki pengalaman mengelola konflik internal cenderung lebih resilient dalam menghadapi tekanan eksternal. Kapasitas adaptif ini termanifestasi



dalam kecepatan respons terhadap kebijakan pendidikan baru dan fleksibilitas dalam mengakomodasi tuntutan pemangku kepentingan (March, 1991)

Kapasitas adaptif yang meningkat memiliki implikasi strategis bagi sustainability sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan. Organisasi yang adaptif memiliki kemampuan sensing, seizing, dan transforming Teece yang memungkinkan mereka tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang volatil dan tidak pasti (Teece, D. J, 2007).

Penguatan kohesivitas tim kerja sebagai implikasi ketiga menunjukkan transformasi dari fragmented teams menjadi cohesive units yang solid. Proses penyelesaian konflik yang melibatkan dialog dan pencarian solusi bersama telah memperkuat social capital Coleman di lingkungan SMP Sunan Ampel. Kohesivitas ini berfungsi sebagai foundation untuk kolaborasi yang lebih efektif dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal.

Modal sosial yang terbentuk melalui penguatan kohesivitas tim memiliki multiple benefits bagi organisasi. Putnam menegaskan bahwa modal sosial yang kuat berkontribusi pada peningkatan trust, reciprocity, dan collective efficacy dalam organisasi. Di konteks pendidikan, hal ini berarti guru-guru memiliki foundation yang solid untuk berkolaborasi dalam pengembangan pembelajaran dan penyelesaian tantangan profesional (Putnam, 2000)

Pengembangan karakter kepemimpinan distributif sebagai implikasi keempat mencerminkan democratization of leadership dalam organisasi pendidikan. Munculnya pemimpin-pemimpin informal dengan kapasitas mediasi konflik yang baik menunjukkan implementasi distributed leadership model Spillane yang menekankan pentingnya distribusi fungsi kepemimpinan di berbagai level organisasi. Fenomena ini memperkuat sistem kepemimpinan sekolah melalui diversifikasi sumber kepemimpinan (Spillane, 2006)

Kepemimpinan distributif memiliki implikasi positif terhadap sustainability kepemimpinan dan pengembangan succession planning dalam organisasi pendidikan. Ketika kapasitas kepemimpinan tersebar di berbagai level, organisasi menjadi less dependent pada individual leaders dan more resilient terhadap perubahan kepemimpinan Harris (Harris, 2008)

Peningkatan inovasi pendidikan sebagai implikasi kelima mendemonstrasikan bagaimana konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi catalyst for innovation. Berkembangnya model pembelajaran integratif dan pemanfaatan teknologi digital yang diinisiasi guru pasca- penyelesaian konflik mengonfirmasi teori creative conflict Tjosvold bahwa konflik konstruktif dapat merangsang kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Tjosvold, 1991).

Inovasi yang muncul dari pengelolaan konflik memiliki karakteristik sustainable innovation karena dibangun atas dasar consensus dan shared understanding. Van de Ven dan Poole menekankan bahwa inovasi yang berkembang dari proses konflik dan resolusi cenderung memiliki acceptance rate yang lebih tinggi karena melibatkan participatory development process (Van de Ven, A. H., & Poole, M. S, 1995).

## **KESIMPULAN**

Manajemen konflik di SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang diimplementasikan melalui pendekatan yang komprehensif dan sistematis. Sekolah ini menerapkan strategi perencanaan penyelesaian konflik yang melibatkan identifikasi dini terhadap potensi konflik, baik yang



bersumber dari perbedaan individual, struktur organisasional, maupun keterbatasan sumber daya. Pengorganisasian konflik dilakukan dengan membentuk mekanisme komunikasi yang efektif antara berbagai level hierarki, mulai dari sesama guru, guru dengan kepala sekolah, hingga dengan tenaga kependidikan lainnya. Aspek penilaian konflik diterapkan melalui evaluasi berkala terhadap dinamika hubungan kerja dan dampaknya terhadap kinerja institusional. Sementara itu, penyelesaian perselisihan dilakukan dengan mengutamakan pendekatan dialogis dan musyawarah yang sejalan dengan nilai-nilai keislaman yang menjadi landasan sekolah. Keberhasilan manajemen konflik di SMP Sunan Ampel tercermin dari kemampuan sekolah dalam mengubah konflik disfungsional menjadi konflik fungsional yang mendorong inovasi dan kreativitas. Strategi yang diterapkan tidak hanya berfokus pada penyelesaian konflik secara reaktif, tetapi juga mengembangkan budaya organisasi yang proaktif dalam mencegah eskalasi konflik. Hal ini terbukti dari peningkatan kolaborasi antar guru, komunikasi yang lebih terbuka, dan pengambilan keputusan yang lebih partisipatif.

Implikasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang memiliki dimensi yang multi-aspek dan berkelanjutan. Dari perspektif organisasional, implementasi manajemen konflik yang efektif telah menciptakan budaya sekolah yang positif, di mana perbedaan pendapat dipandang sebagai sumber kekayaan ide dan inovasi. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan implementasi program-program sekolah yang lebih efektif. Implikasi terhadap pengembangan sumber daya manusia sangat nyata dalam bentuk peningkatan kapasitas guru dalam mengelola konflik secara konstruktif. Guru-guru mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih baik, kemampuan negosiasi, dan kompetensi dalam resolusi konflik yang dapat diterapkan tidak hanya dalam konteks profesional tetapi juga dalam interaksi dengan siswa dan orang tua. Pengembangan kompetensi ini berkontribusi terhadap profesionalisme guru dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Dimensi temporal implikasi manajemen konflik yang teridentifikasi dalam penelitian ini memberikan perspektif komprehensif tentang long-term impact dari praktik manajemen konflik. Dalam jangka pendek, fokus pada pemulihan hubungan kerja dan stabilitas operasional mencerminkan immediate crisis management yang efektif. Jangka menengah ditandai dengan institutional strengthening melalui pengembangan SOP dan sistem organisasi yang lebih robust. Sedangkan jangka panjang menunjukkan cultural transformation yang fundamental.

Transformasi budaya organisasi sebagai implikasi jangka panjang merupakan achievement yang paling signifikan dari implementasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel. Pergeseran paradigma dari memandang perbedaan sebagai ancaman menjadi sumber pembelajaran dan inovasi mencerminkan mature organizational culture.

Hubungan resiprokal antara manajemen konflik dan kinerja guru yang teridentifikasi dalam penelitian ini mengonfirmasi teori reciprocal causation Bandura dalam konteks organisasi Pendidikan. Relationship ini menciptakan positive reinforcement cycle yang berkelanjutan, dimana manajemen konflik yang efektif meningkatkan kinerja guru, yang pada gilirannya mendukung efektivitas manajemen konflik melalui pengembangan kapasitas reflektif dan kolaboratif.

Implikasi teoretis penelitian ini berkontribusi pada pengembangan contextual conflict management theory yang mengakui pentingnya adaptasi strategi manajemen konflik dengan karakteristik organisasi dan dinamika konflik spesifik. Sedangkan implikasi praktisnya menekankan



urgency untuk mengintegrasikan capacity building manajemen konflik dalam professional development program bagi kepala sekolah dan guru.

Secara keseluruhan, implikasi manajemen konflik di SMP Sunan Ampel Kabupaten Jombang mendemonstrasikan transformative power dari pendekatan manajemen konflik yang komprehensif dan sistematis. Evolusi dari conflict resolution menjadi conflict utilization untuk organizational advancement menunjukkan maturity dalam organizational management yang patut menjadi best practice bagi institusi pendidikan lainnya.

## REFERENSI

- Adams, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, (1965).
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. *Solving costly organizational conflicts*. (San Francisco: Jossey- Bass, 1984)
- Edmondson, A. (Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), (1999).
- Feist, J. Gregory., Feist, J. *Theories of Personality* (ed. ke-4). New York: Mc. Graw Hill Companies, Inc, 1998.
- Harris, A. *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. (London: Routledge, 2008)
- Jehn, K. multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2). (1995).
- Kemendikbudristek. *Panduan Implementasi Kurikulum Merdeka*. (Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2022).
- March, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 1991).
- Moore, C. W. (). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021)
- Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. *Moral conflict: When social worlds collide*. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997)
- Pateman, *Participation and democratic theory*. (Cambridge: Cambridge University Press, 1970).
- Qomar, M. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga. 224,2019.
- Rofiq Ainur. *Manajemen Konflik dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru (Studi Kebijakan di SMP Al-Kautsar Tanjungpinang Kepulauan Riau)*, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume: 03, Nomor: 02, 2018.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior*. (Edisi 18). New York: Pearson Education. 423, (2019).
- Suharto. *Manajemen Konflik dalam Konteks Pendidikan Indonesia*. (*Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2021).
- Schein. *Organizational Culture and Leadership*. (Edisi 5). San Francisco: Jossey-Bass. 6, 2017.



- Suharsaputra, U. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: Refika Aditama 2018).
- Senge, P. M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York: Doubleday, 2006)
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. (Tuxedo, NY: Xicom, 1976).
- Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), (2007).
- Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
- Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021).
- Usman, H. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2019).
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 1995)
- Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2020)
- Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Efektif*. (Bandung: Alfabeta 2020)
- Wirawan. *Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian*. (Jakarta: Salemba Humanika, 2020).