

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK MELALUI SISTEM PENJAMINAN MUTU PADA PANDEMI DI SDI AL HUDA KOTA KEDIRI

Khafidhotun Nasikhah¹, Sulistyorini²

¹Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri

²Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah (UIN SATU) Tulungagung

khafidhotun.nasikhah@gmail.com

tyorinis261@gmail.com

Abstract / Abstrak

This study aims to determine the implementation of SDI Al Huda conflict management through quality assurance, especially during the covid-19 pandemic. Al Huda, who was able to survive even during the pandemic, is even now experiencing growth from the acquisition of a total number of students with a total of 496. Through interviews with school principals during a pandemic with online learning, Al Huda often comes into contact with conflicts, especially the relationship with parents. This study concludes SDI Al Huda Kediri City has implemented conflict management and strategies within the organization. using a five-step strategy to achieve peace in conflict, a step that is as basic as that proposed by Stevenin. The conflict management model used by SDI Al Huda can be said to use an integrative model of organizational conflict management. with a formula that includes: 1.) rationale 2.) expected impact 3.) sources of conflict 4.) conflict management in increasing organizational productivity.

Keywords / Kata kunci

Conflict Management, Quality Assurance System, Covid-19 Pandemic

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi manajemen konflik SDI Al Huda melalui penjaminan mutu, khususnya pada saat pandemi covid-19. Al Huda yang mampu bertahan meskipun saat pandemi, bahkan kini mengalami perkembangan dari perolehan jumlah peserta didik dengan total 496. Melalui hasil wawancara bersama kepala sekolah disaat pandemi dengan pembelajaran daring Al Huda sering kali bersinggungan dengan konflik, khususnya keterkaitan dengan wali murid. Penelitian ini menyimpulkan SDI Al Huda Kota Kediri telah melaksanakan manajemen dan strategi konflik dalam organisasi. menggunakan strategi lima langkah meraih kedamaian dalam konflik, langkah yang bersifat mendasar seperti halnya yang diusungkan oleh Stevenin. Model manajemen konflik yang digunakan SDI Al Huda dapat dikatakan menggunakan model integratif manajemen konflik organisasi. dengan rumusan yang mencakup: 1.) dasar pemikiran 2.) dampak yang diharapkan 3.) sumber-sumber konflik 4.) manajemen konflik dalam meningkatkan produktifitas organisasi.

Manajemen Konflik, Sistem Penjaminan Mutu, Pandemi Covid-19

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan mampu bersaing dipercaturan keilmuan dan kualitas yang baik tentu tidak lepas dari pergesekan konflik dalam perjalanannya. Persaingan antar lembaga dengan berbagai keunggulan produk lembaga pendidikan serta keunikan dan tujuan masing-masing akan memunculkan berbagai efek pada organisasi lembaga itu sendiri ataupun masyarakat. Perjalanan lembaga pendidikan dengan fluktuasi produk organisasi yang berubah-ubah tentu akan menghasilkan citra nilai pada masyarakat yang tidak sama. Dengan demikian ketika konflik ada dalam organisasi maka menjadi suatu hal yang wajar dan tidak dapat dielakkan.¹

Pengkajian konflik dalam manajemen akhir-akhir ini sudah mulai banyak menyentuh tentang bagaimana seseorang dapat memanage konflik sehingga dapat menjadi suatu hasil komunikasi dan kerjasama yang produktif. Berdasarkan pandangan para ahli manajemen tradisional yang berkembang sebelumnya, bahwa semua konflik bernilai negatif sehingga tidak dapat dipertahankan bahkan harus dihindari. Seperti halnya konflik yang terjadi pada peserta didik Sekolah Dasar penelitian karya Ernawati dan Ana Yulianti yang menjelaskan bahwa penyebab konflik antar siswa yang berujung perkelahian penyebab utamanya karena terjadi rebutan dan satu sama lain tidak ada yang saling mengalah, hingga menyebabkan aksi balas dendam, kekerasan, dan perubahan kepribadian.² Akan tetapi dalam perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu bernilai positif jika dikelola dengan baik dan hati-hati, namun jika melewati batas dapat berakibat fatal.

Begitu pula dalam suatu lembaga pendidikan ketika konflik dibiarkan tanpa adanya upaya responsif, maka dikhawatirkan menghambat jalan pencapaian tujuan organisasi. Upaya responsif dapat diwujudkan melalui kelihaiankepala sekolah selaku orang yang mempunyai wewenang, penanggung jawab lembaga untuk megelolanya. Ditegaskan pula oleh Wawan dalam tulisan Khoirul, bahwa Manajer menghabiskan 20 persen dari waktu kerja mereka berhadapan dengan konflik. Dalam konkeks ini, maka manajer dapat menjadi seorang mediator, ataupun orang yang turut dalam berkonflik.³ Maka dapat difahami bahwa konflik adalah bagian dari organisasi lembaga pendidikan.

Konflik dan organisasi lembaga pendidikan harus saling bersinergi agar mampu menghasilkan produk organisasi lembaga itu sendiri ataupun peserta didiknya. Lembaga

¹ Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, 4th Ed. (Bandung: Alfabeta, 2011), 16.

² Mrs Ernawati And Ana Yulianti, "PROBLEMATIK KONFLIK SISWA SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN KAMAL," *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, Dan Sosial Humaniora (SINTESA)* 1, No. 1 (December 19, 2018), [Http://Jurnal.Undhirabali.Ac.Id/Index.Php/Sintesa/Article/View/474](http://Jurnal.Undhirabali.Ac.Id/Index.Php/Sintesa/Article/View/474).

³ Khoirul Anwar, "URGensi PENERAPAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN," *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, No. 2 (August 29, 2018): 31–38, <https://doi.org/10.30659/Jspi.V1i2.3206>.

pendidikan memiliki nilai yang tinggi dalam pembentukan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas, sebagaimana yang telah dijelaskan dalam perundang-undangan Negara Indonesia. Sumber daya manusia yang unggul dapat tumbuh sesuai kapasitas didampingi fasilitas yang mendukung. Negara Indonesia benar-benar memperhatikan dimensi tersebut, sebagaimana diwujudkan peraturannya peraturan menteri pendidikan nasional terkait sistem penjaminan mutu pada nomor 63 tahun 2009 pasal 1 yang menjelaskan bahwa, sistem penjaminan mutu pendidikan yang selanjutnya disebut SPM adalah subsistem dari sistem pendidikan nasional yang fungsi utamanya meningkatkan mutu pendidikan.⁴ Sistem penjaminan mutu juga diterapkan di SDI Al Huda Kota Kediri sejak 3 tahun terakhir ini, dengan pencapaian berupa inovasi dan prestasi yang tampak berbeda dari tahun sebelumnya.⁵ Menurut hemat peneliti terdapat konflik yang cukup serius secara makro ataupun mikro di SDI tersebut.⁶ Penelitian ini digunakan mengkaji secara mendala bagaimana manajemen konflik lembaga tersebut melalui sistem penjaminan mutu pada masa pandemi covid-19.

B. Metode

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, yang mana peneliti sebagai instrument penelitian dengan melakukan kegiatan-kegiatan berikut, seperti observasi, wawancara, studi dokumen. Maka, dalam penerapannya pendekatan yang dapat dilakukan ialah pendekatan fenomenologi. Peneliti berupaya melukiskan ciri-ciri intrinsik fenomena-fenomena itu sendiri berdasarkan fokus penelitian adalah strategi dan fungsi pengelolaan konflik lembaga pendidikan. Peneliti memahami bahwa pengelolaan konflik dalam lembaga, sehingga sirkulasi lembaga dalam keadaan sehat dan mengalami perkembangan. Temuan dan penyesuaian data menghasilkan gambaran menyeluruh peran pemimpin sekolah dasar islam dalam mengelola konflik melalui sistem penjaminan mutu, guna mendapatkan basis sekolah yang mampu mengelolah konflik secara efektif dan efisien.

Konsep Dasar Konflik Organisasi

Suatu hal yang tidak asing lagi dalam kehidupan manusia berada di dunia yakni berhadapan dengan konflik. Ada manusia yang memiliki permasalahan mudah namun tidak

⁴ “Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (Permendiknas) Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan - Google Search,” Accessed January 6, 2022, [https://www.google.com/search?q=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+\(Permendiknas\)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Oq=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+\(Permendiknas\)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Aqs=Chrome..69i57.1143j0j7&Sourceid=Chrome&Ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+(Permendiknas)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Oq=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+(Permendiknas)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Aqs=Chrome..69i57.1143j0j7&Sourceid=Chrome&Ie=UTF-8).

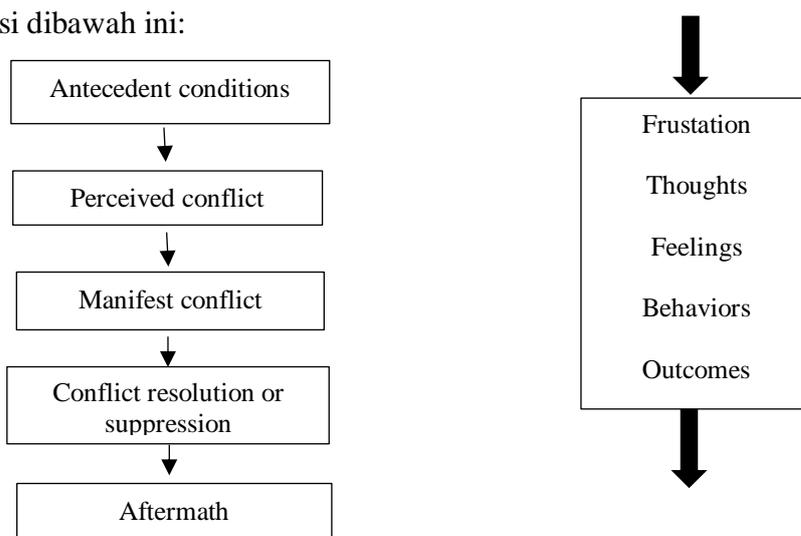
⁵ Wawancara Dengan Ibu Siti Mukaromah, Selaku Kepala Sekolah SDI Al Huda Kota Kediri, N.D.

⁶ Wawancara Dengan Ibu Lidya Oktavitawati Selaku Komite SDI Al Huda Kota Kediri, N.D.

dapat menyelesaikan, dan adapula yang memiliki permasalahan yang sulit ia dapat bergerak secara responsif sehingga tidak sampai kearah destruktif untuk menjadi konflik, serta dapat menyelesaikan dengan mudah. Dengan demikian perlu pengelolaan konflik dengan efektif dan efisien.

Sebelum membahas lebih jauh, Menurut Khilman dan Thomas dalam tulisan Rusdiana dijelaskan bahwa konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Kondisi yang dikemukakan tersebut dapat mengganggu, bahkan menghambat tercapainya emosi atau stres yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja.⁷ Dengan demikian maka kondisi konflik dalam organisasi yakni adanya pertentangan atau ketidak sesuaian antara satu anggota organisasi dengan yang lainnya.

Konflik dalam organisasi dapat diketahui melalui beberapa ciri-ciri, yakni: a.) ada interaksi saling bertentangan diantara satu orang atau kelompok dengan yang lainnya; b.) timbul permainan peran yang tidak berkesesuaian dengan nilai dan norma yang ada; c.) muncul perilaku yang direncanakan dengan tujuan saling menekan terhadap pihak lain agar memperoleh keuntungan, baik dari segi pemenuhan kebutuhan secara fisik ataupun sosio-psikologis; d.) adanya tindakan saling berhadapan sebagai akibat pertentangan yang terlalu lama; e.) munculnya ketidak seimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, harga diri, dll.⁸ Dengan melihat ciri-ciri tersebut maka ketika kita hendak mendefinisikan suatu permasalahan sudah berada pada tahap konflik yang ringan ataupun berat maka dapat dilihat dari proses konflik tersebut, seperti halnya model proses konflik dari Tosi dibawah ini:



⁷ A. Rusdiana, *MANAJEMEN KONFLIK*, 2nd Ed. (Bandung: Pustaka Setia, 2019), 162.

⁸ Djoko Wijono, *Manajemen Kepemimpinan Dan Organisasi Kesehatan* (Surabaya: Airlangga University Press, 1993), 4.

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan: pada tahap pertama (*antecedent conditions*) yakni keadaan yang mendahului terjadinya konflik, suatu misal kekecewaan; kedua (*perceived conflict*) yakni kedua belah pihak merasakan adanya konflik, suatu misal ada yang merasa ditekan atau disaingi; ketiga (*manifest conflict*) yakni situasi kerja sudah nampak ada peristiwa konflik, mulai adanya tanggapan terhadap konflik, bahkan bentuk nyatanya seperti mengancam; keempat (*conflict resolution or suppression*) yakni seorang manajer hendak mengambil tindakan dalam pengelolaan konflik; kelima (*aftermath*) yakni konflik akan memberikan dampak pada organisasi, yang mana jika tidak dikelola akan menyebabkan ketidak harmonisan bahkan penurunan kinerja sedangkan jika dikelola dengan baik akan menjadikan kedinamisan dan potensi pada organisasi.⁹ Dengan mengamati dari beberapa tahapan konflik tersebut, maka tergantung setiap pelaku organisasi tersebut dalam mengambil tujuan dan pemanfaatan adanya konflik.

Wijono menjelaskan bahwa ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai yakni: a.) *approach-approach conflict* yaitu, orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap satu persoalan atau lebih dengan tujuan tidak sama; b.) *approach-avoidance conflict* yaitu, orang didorong melakukan pendekatan terhadap persoalan yang mengacu pada satu tujuan dan waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan tersebut dan tujuannya mengandung nilai positif dan negatif bagi yang mengalami konflik; c.) *avoidance-avoidance conflict* yaitu, orang didorong menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain.¹⁰

Tingkatan-tingkatan Konflik di Lembaga Pendidikan Islam

Konflik dilembaga pendidikan terbagi menjadi enam macam yaitu sebagai berikut:¹¹

1. Konflik Intrapersonal

Konflik intrapersonal yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik interpersonal akan terjadi ketika individu harus menentukan suatu pilihan sedangkan bertentangan antara keinginan pribadi dan kebaikan tercapainya tujuan. Misalnya, konflik antara keinginan pribadi sekolah yang dekat rumah sedangkan keinginan orang tua menginginkan putranya sekolah yang jauh dengan kualitas yang baik dan kalau tidak mengikuti saran dari orang tua dia sama halnya tidak berbakti. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak dimakan juga salah,

⁹ Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, 20–21.

¹⁰ Wijono, *Manajemen Kepemimpinan Dan Organisasi Kesehatan*, 164–65.

¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005).

dan kedua pilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.

2. Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik agar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.

3. Konflik Intragroup

Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu. Contoh konflik intragroup, misalnya konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

4. Konflik Intergroup

Konflik intergroup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antar kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu disuarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para peserta didiknya tidak tidak konsentrasi belajar.

5. Konflik Intraorganisasi

Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antar bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan.

6. Konflik Interorganisasi

Konflik interorganisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat.

Konsep Manajemen Konflik Organisasi

Manajemen dalam keilmuannya dapat didefinisikan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan tindakan-tindakan para anggota dalam organisasi. Ada juga yang menyampaikan manajemen merupakan seni karena bersinggungan dengan bagaimana mengambil keputusan dan mengelola sumber daya manusia, maka diperlukan seni tersendiri dalam proses tersebut.¹² Melihat definisi diatas maka, Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Dengan demikian manajemen konflik merupakan seni dan ilmu mengelola pertentangan atau *antagonistic* antara dua pihak atau lebih. Baik antara seseorang dengan seseorang, antara seseorang dengan kelompok, antara kelompok dengan kelompok, maupun antara kelompok dengan organisasi atau mungkin pula antara perorangan dengan dengan organisasi secara keseluruhan.¹³ Manajemen konflik memiliki banyak kemanfaatan bagi organisasi ataupun secara pribadi, mulai dari ketrampilan memproses informasi, alat penyelesaian konflik, penentuan job description.

Wahyudi menjelaskan dalam manajemen konflik perlu adanya beberapa pendekatan sebagai berikut: 1.) menstimulus konflik, 2.) mengurangi atau menekan konflik, dan 3.) menyelesaikan konflik.¹⁴ Stimulus konflik perlu dilakukan jika dalam gerak organisasi menurun atau lambat agar anggota organisasi tidak terlalu pasif, sedangkan menekan konflik berarah pada pentingnya organisasi kembali memperdalam tujuan organisasi dari pada tujuan kelompok/ unit, agar kondisi stabil kembali, dan yang terakhir menyelesaikan konflik sebagai upaya pemimpin dalam menghadapi pihak yang telah berkonflik agar konflik tetap berada pada batas-batasannya sehingga tidak memberikan efek kefatalan pada organisasi lembaga tersebut.

¹² Muhammad Hambali And Mualimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer* (Yogyakarta: IRCISOD, 2020), 21.

¹³ Syarnubi Syarnubi, "MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM DAN PROBLEMATIKANYA: STUDI KASUS DI FAKULTAS DAKWAH UIN-SUKA YOGYAKARTA," *Tadrib* 2, No. 1 (June 27, 2016): 151–78, <https://doi.org/10.19109/Tadrib.V2i1.1166>.

¹⁴ Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, 48–49.

Selanjutnya perubahan pandangan tentang konflik, yakni pandangan lama dan pandangan baru tentang konflik:¹⁵

| Pandangan Lama | Pandangan Baru |
|---|---|
| 1. Konflik dapat dihindari | 1. Konflik tidak dapat dihindari |
| 2. Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau. | 2. Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang tidak dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi, dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya. |
| 3. Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal | 3. Konflik dapat membantu dan menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat. |
| 4. Tugas manajemen menghilangkan konflik. | 4. Tugas manajemen mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya |
| 5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik. | 5. Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat. |

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa konflik dapat diformulasikan pada sesuatu yang memberi potensi pengembangan dan pengrusak lembaga.

Metode Penyelesaian Konflik

Agar konflik dapat di selesaikan dengan efektif maka diperlukan teknik yang tepat. Terdapat berbagai macam model penyelesaian konflik menurut para ahli. Beberapa metode penyelesaian konflik yang dipaparkan oleh Winardi sebagai berikut:¹⁶

a. Metode Dominasi dan penekanan

Berupa upaya menekan konflik, sehingga menimbulkan keadaan menang-kalah. Hal ini dapat dilakukan dengan kekerasan, penenangan, penghindaran, dan voting.

b. Metode kompromi

Bentuk penyelesaian konflik dengan cara menghimbau dengan tujuan untuk mencapai sasaran yang lebih penting atau mencari jalan tengah agar dapat diterima

¹⁵ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi Dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009).

¹⁶ Winardi, *Motivasi Dan Pemasalahan* (Jakarta: Raja Grafindo, 2008), 26.

oleh pihak-pihak bersangkutan. Bentuk kompromi dapat dilakukan dengan pemisahan, perwasitan, dan penyuapan.

c. Metode pemecahan problem integratif

Mengupayakan antar kelompok yang berkonflik dialihkan pada situasi pemecahan permasalahan secara bersama-sama. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan konsensus, konfrontasi, dan penggunaan tujuan yang lebih tinggi.¹⁷

Model Penyelesaian Konflik

a. **Model integratif manajemen konflik organisasi**

Rumusan model ini mencakup empat hal dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.) Dasar pemikiran

Organisasi agar dinamis perlu adanya konflik pada taraf optimal, hal tersebut dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman melalui setiap permasalahan yang datang. Didalam organisasi dengan kehidupan bersama dalam menjalankan aktivitas kerja melalui interaksi tentu akan mudah terjadi gesekan, atau bentuk perbedaan pendapat.

2.) Dampak yang diharapkan

Berdasarkan pemikiran sebelumnya diharapkan konflik tersebut berdampak positif, memberikan pemahaman dan memperjelas situasi organisasi sebagai sarana pengembangan organisasi berikutnya.

3.) Mengidentifikasi Sumber-sumber konflik

Konflik dapat terjadi ditinjau dari dua faktor yakni faktor internal dan faktor eksternal, serta pemenuhan sumber daya yang kurang seimbang. Penyebab konflik yang bersumber dari dalam organisasi adalah keterbatasan sumber daya organisasi, kegagalan komunikasi, perbedaan sifat, nilai-nilai dan persepsi, saling ketergantungan tugas, sistem penggajian. Sedangkan penyebab dari luar berasal dari tuntutan kemajuan iptek, penyesuaian kebutuhan dan ekonomi masyarakat, bergantinya kebijakan pemerintah, muncul pesaing, dan keadaan politik serta keamanan.

4.) Manajemen konflik dalam meningkatkan produktivitas organisasi

Manajemen konflik atau mengelola konflik yang dapat dilakukan dengan menurunkan konflik, menstimulus konflik, dan mengendalikan konflik. Dengan

¹⁷ Rusdiana, *MANAJEMEN KONFLIK*.

demikian, tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan.

b. Model stimulasi konflik organisasi

Model stimulasi konflik didasarkan pada pemikiran bahwa konflik tidak senantiasa tampil secara nyata, ada kalanya konflik hadir dibawah permukaan, seperti halnya teori psikoanalisis Sigmund Freud percaya bahwa ketidaksadaran terus mempengaruhi perilaku meskipun orang tersebut tidak menyadarinya. Freud mengibaratkan hal-hal yang mewakili kesadaran kita hanyalah "puncak gunung es."¹⁸ Hal demikian dalam organisasi ditandai dengan menurunnya fungsi kerja sehingga secara tidak langsung akan menghambat pencapaian target kerja atau tujuan organisasi. maka, tujuan stimulasi konflik tersebut yakni mengarahkan para pelaku organisasi sesuai visi, misi dan tujuan organisasi agar mampu menjadi motivasi dan produktif bekerja.

c. Model pengurangan konflik organisasi

Model konflik ini dilatar belakangi adanya intensitas konflik tinggi dan mengarah pada tindakan merintangai pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berdasarkan intensitas konflik yang terlalu tinggi sehingga ada perubahan yang sedang terjadi. Bahkan jika perlu dilakukan rotasi jabatan untuk peningkatan serta penyesuaian kondisi organisasi.

Langkah Strategis Menghadapi Konflik

Stevenin menjelaskan bahwa terdapat lima langkah mendasar upaya mengatasi konflik, yaitu:¹⁹

1. Pengenalan

Suatu keadaan kesenjangan yang dirasakan diidentifikasi terlebih dahulu (analisis)

2. Diagnosis

Bentuk masalah yang telah diuji dan ditemukan titik utama dala suatu permasalahan

3. Menyepakati suatu Solusi

¹⁸ Redaksi Halodoc, "Ini Penjelasan Mengenai Pikiran Bawah Sadar Dalam Ilmu Psikologi," Halodoc, Accessed January 8, 2022, <https://www.halodoc.com/artikel/ini-penjelasan-mengenai-pikiran-bawah-sadar-dalam-ilmu-psikologi>.

¹⁹ Stevenin, *Strategi Menang Atau Menang Dalam Menghadapi Konflik* (Jakarta: Prenhallind, 2000), 134–35.

Mengadakan permusyawaratan atau mencari jalan keluar secara bersama sesuai dengan beberapa pihak yang terlibat didalamnya

4. Pelaksanaan

Melaksanakan solusi dari hasil kesepakatan

5. Evaluasi

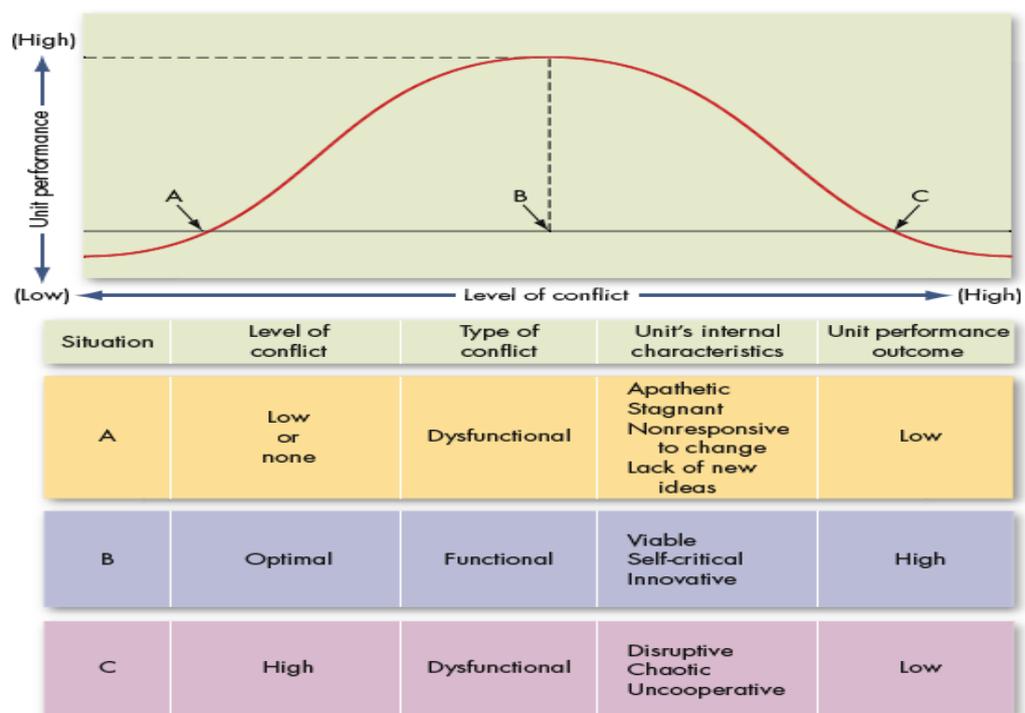
Sekalipun masalah sudah dijalankan sesuai solusi yang disepakati terkadang dapat menghasilkan masalah baru, maka perlu adanya perundingan kembali.

Hubungan Konflik dengan keberlangsungan Organisasi

Konsep hubungan konflik dengan kelangsungan organisasi dapat dilihat pada gambar dalam tulisan Wahyudi sebagai berikut ini:

Conflict – change - adaption – survival

Jika dimaknai adanya konflik tentu akan berimbas pada perubahan, baik perubahan secara perilaku atau perubahan dalam pengambilan kebijakan, semua disesuaikan pada konteks permasalahannya, kemudian dari perubahan diperlukannya pengadaptasian secara terus menerus hingga membentuk kelangsungan hidup organisasi, terlebih dalam memebentuk lembaga yang bermutu.



Ketika konflik terjadi berkepanjangan dan tidak segera ditangani akan mengakibatkan stres yang berdampak pada kondisi pada pelaku organisasi ataupun kondisi organisasi.²⁰

Konsep Sistem Penjaminan Mutu Sekolah Dasar

Peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 91 berisi pernyataan bahwa setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan non formal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan tersebut bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP).²¹ Sistem penjaminan mutu merupakan prosedur sistematis dan ikhtiar sadar secara konsisten dalam memprioritaskan pencapaian standar pengelolaan pendidikan sehingga pengguna layanan pendidikan merasakan kepuasan.²² Mengacu pada standar pengelolaan pendidikan yakni sesuai UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 35 (ayat 1,2 dan 3) yaitu 1.) standar isi, 2.) standar proses, 3.) standar kompetensi lulusan, 4.) tenaga kependidikan, 5.) sarana dan prasarana, 6.) pengelolaan, 7.) pembiayaan, dan 8.) penilaian.

Selain konflik yang harus ada dalam lembaga Departemen Agama RI merumuskan bahwa setidaknya ada empat hal yang harus dipenuhi untuk menghasilkan lembaga yang bermutu, yaitu:

1. Lembaga Review

Sebuah proses penataan ulang pada setiap komponen lembaga dengan bekerjasama melalui pihak-pihak yang relevan, dengan tujuan mengevaluasi efektivitas kebijakan lembaga sekaligus penyusunan strategi pengembangan lembaga yang tepat.

2. Quality Assurance

Quality Assurance berorientasi pada proses pelaksanaan kegiatan, bahwasannya yang dilaksanakan telah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

3. Quality Control

²⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, 3rd Ed. (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009), 475–76.

²¹ Neng Gustini And Yolanda Mauliy, “Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar,” *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, No. 2 (2019): 229–44.

²² Hambali And Mualimin, *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*, 244.

Quality Control merupakan sistem yang mendeteksi terjadinya penyimpangan terhadap kualitas output yang tidak berkesesuaian dengan standar yang dihasilkan.

4. Bechmarking

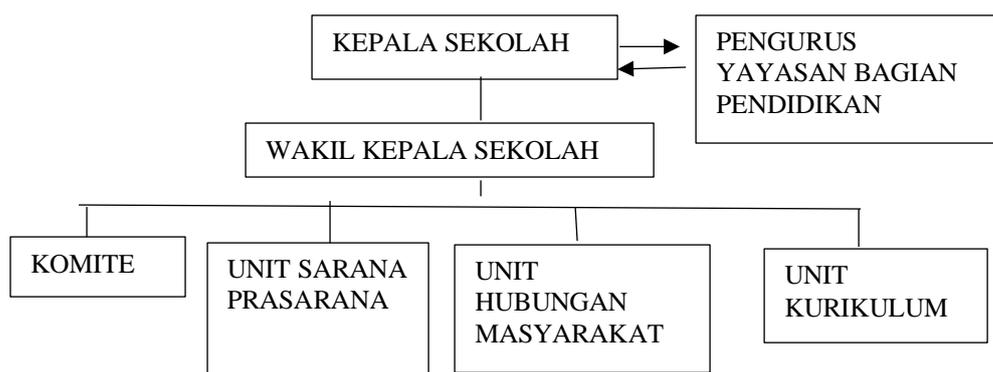
Bechmarking suatu tolak ukur, sebagai konsep bahwa konsep yang dirumuskan harus dapat dicapai. Dengan mikian maka suatu lembaga bermutu atau tidak dipengaruhi rancangan strategi diawal.

C. Pembahasan

Pemetaan Sistem dan Struktur Penjaminan Mutu Al Huda

Sekolah Dasar Islam Al Huda Kota Kediri merupakan lembaga pendidikan yang berdiri dibawah naungan yayasan yang di ketuai oleh Bapak Muhadjir. Al Huda dapat menjadi besar dan berkembang melalui capaian awal program-program menarik dan kampanye kecil pada pengajian-pengajian dengan menyisipkan keberadaan Al Huda. Al Huda hanyalah sekolah dasar swasta yang berbasis Islam, namun ada suatu hal yang tidak biasa dari sekolah ini.

Penilaian akreditasi mendapatkan predikat nilai A dan meraih juara 2 dalam budaya mutu pada tahun 2020. Al Huda menunjukkan ketransparanan mutu secara internal ditunjukkan pada struktur organisasi penjaminan mutu Al Huda dengan langkah-langkah sebagai berikut:



Dapat dijelaskan cara kerja sistem penjaminan mutu Al Huda yakni dengan adanya evaluasi secara kontinyu dari pihak yayasan dan kepala sekolah pada hal yang paling ini dalam pendidikan, yakni mengevaluasi kinerja para guru tenaga pendidik pada setiap minggunya (hari sabtu) dan setiap hari ada pengevaluasian secara bergilir pada setiap kelas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, hal tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dan pengurus yayasan bagian bidang pendidikan secara langsung, bahkan jika bu Rom (kepala

sekolah) sedang berhalangan hadir, hal tersebut tetap dilaksanakan namun yang mendampingi diambil dari salah satu guru senior dan memiliki prestasi dalam proses pembelajaran. Untuk pengembangan lembaga mencapai mutu sekaligus merwawasan sebagai lembaga yang sehat, Al Huda membentuk tim inti penjaminan mutu yang beranggotakan kepala sekolah berdampingan dengan yayasan bidang pendidikan, kemudian jika permasalahan tidak cukup ditangani kepala sekolah dan yayasan baru ditangani secara gotong-rongong oleh wakil kepala sekolah komite, unit sarpras, humas, dan unit kurikulum.

Evaluasi yang dilaksanakan secara bertahap dan kontinyu menjadi suatu wadah meminimalisir konflik yang ada di Al Huda. Adanya konflik sebisa mungkin berada ditangan kepala sekolah, namun jika berkenaan dengan yayasan maka yayasan perlu dilibatkan. Bu Rom menyampaikan bahwa, ” Adanya penjaminan mutu di Al Huda memiliki peran penting guna perbaikan secara intensif, suatu misal Al Huda mulai ada perkembangan yang cukup pesat dengan jumlah setiap rombel kelas 1 sampai 6 terdapat 3 rombel, dengan jumlah siswa sekarang mencapai 496. Pada tahun 2018/2019 Al Huda banya melakukan kerja sama dengan pihak luar seperti Semesta SAINS, kegiatan robotik, dan tapak suci. Selain pengembangan program juga peredamam dan pengentasan konflik, mengingat betapa sekolah tersebut mendapat banyak sorotan dari masyarakat, khususnya pada masa pandemi dua tahu lalu.

Manajemen konflik melalui lembaga penjaminan mutu di SDI Al Huda Kota Kediri

Pada bagian ini saya akan memaparkan konflik yang dialami Al Huda dalam KJNHO[‘ erumuskan sekaligus memformulasikan manajemen konflik. Al Huda selain sebagai sekolah unggul dalam penilaian akreditasi namun juga mendapat amanah untuk menjadi sekolah penggerak. Dengan adanya beban yang lebih, tentu suatu lembaga tidak lepas dari adanya konflik baik makro ataupun secara mikro. Amanah menjadi sekolah penggerak sekaligus sekolah imbas sehingga harus sesempurna mungkin Al Huda dapat mengatasi permasalahan-permasalahan, konflik dengan pengelolaan dan strategi yang tepat sesuai tujuan, visi, misi.

“Guru memberikan ruang terbuka setiap hari sabtu pada wali murid untuk menyampaikan kritik dan saran pada saat pembelajaran daring. Selama ini ada beberapa keluhan kesah dari para wali murid terkait murid-murid yang enggan belajar pada saat pembelajaran daring, ada keluhan terkait biaya penggunaan internet yang tinggi, sehingga belum bisa mengikuti pada setiap pertemuan pembelajaran tatap muka secara online, parahnya hingga tidak

mengumpulkan tugas sama sekali dalam waktu dua minggu bahkan beberapa orang tua enggan untuk kesekolah menemui guru kelas. Ini merupakan konflik yang awal, kemudian konflik yang dosisnya lumayan tinggi terdapat wali murid yang dengan marah-marah bertemu secara langsung dengan wali kelas menyampaikan bahwa, menghakimi pembelajaran tatap muka harus segera dilaksanakan dengan alasan anak malas belajar dirumah”²³ Namun setelah ada pelaporan dari para wali murid Al Huda lantas segera mengambil tindak lanjut berupa pengkoordinasian pada forum rapat inti dengan bagian penjaminan mutu.

Konflik dan keadaan demikian ternyata dialami oleh beberapa kelas dan kegiatan pembelajaran daring dilaksanakan secara menyeluruh pada semua kelas, maka bu Rom selaku kepala sekolah mengambil kebijakan untuk mendiskusikan pada tim penjaminan mutu dan diperintahkanlah pada bagian unit humas mendatangi beberapa rumah yang terlibat konflik dengan mengadakan kompromi dan negosiasi sebagai bentuk wujud responsif sekolah. Pada tahaap selanjutnya kegiatan *home visit* diadakan selanjutnya disampaikan pada forum rapat tentunya dibuka dan disampaikan pada seluruh guru dan terdapat beberapa guru mengalami hal yang sama, kemudian diputuskan masalah sekaligus solusi adanya masalah dan pelaksanaan dari keputusan baru dan diakhiri evaluasi secara bersama pada forum rapat mingguan, yang diadakan setiap hari sabtu. Pengendalian atau evaluasi rutin yang dilaksanakan bu Rom dan para guru-guru memberikan pengaruh peningkatan dalam pelaksanaan penugasan dan pembelajaran pada peserta didik.

Dari simpulan yang disampaikan bu Rom selaku kepala sekolah, maka dapat dikatakan SDI Al Huda dalam menangani konflik menggunakan strategi lima langkah meraih kedamaian dalam konflik, langkah yang bersifat mendasar seperti halnya yang diusungkan oleh Stevenin, yakni: *yang pertama*, pengenalan dalam artian menganalisis bentuk permasalahan yang sebenarnya, kejelasan akan masalah; *kedua*, mendiagnosis dalam artian konflik tersebut telah diuji mengenai siapa, apa dan mengapa, dimana serta bagaimana pokok permasalahan utamanya, hingga benar-benar adanya kejelasan konflik apa yang terjadi; *ketiga*, menyepakati suatu solusi dalam hal ini perlu adanya suatu kesepakatan yang bisa dilaksanakannya pada forum musyawarah atau rapat bersama dengan orang-orang yang terlibat didalamnya, *keempat*, pelaksanaan hasil dari kesepakatan; *keenam*, evaluasi dalam artian upaya analisis dari pelaksanaan yang memungkinkan adanya hambatan atau ketidak berhasilan lembaga.

²³ Wawancara Dengan Ibu Lidya Oktavitawati Selaku Komite SDI Al Huda Kota Kediri.

Dengan konflik antara wali murid dengan guru diatas maka jika diamati menggunakan pendekatan Fred R. David, yakni:

Pertama, penghindaran dalam artian pengabaian persoalan harapan konflik akan terselesaikan dengan sendirinya, hal tersebut dicerminkan oleh guru dengan segera menindak lanjuti persoalan yang sudah masuk bahkan guru memberikan ruang untuk menyampaikan kritik sarannya pada hari sabtu sebagai bentuk tindakan perencanaan jika adanya suatu yang perlu ditindak lanjuti, *kedua*, definisi dalam artian tidak menekan pihak yang berkonflik, pada Al Huda adanya konflik justru disampaikan pada forum rapat dimusyawarahkan terlebih dahulu untuk mencari solusi, kemudian baru disampaikan pada wali murid.

Jika dilihat dari Model manajemen konflik yang digunakan SDI Al Huda dapat dikatakan menggunakan model integratif manajemen konflik organisasi. dengan rumusan yang mencakup: 1.) dasar pemikiran 2.) dampak yang diharapkan 3.) sumber-sumber konflik 4.) manajemen konflik dalam meningkatkan produktifitas organisasi: “adanya bentuk permasalahan kecil antar guru, atau hingga menjadi konflik kepada para wali murid, maka langkah awal yang perlu diterapkan yakni dengan selalu berusaha memahami terlebih dahulu setiap permasalahan, kira-kira permasalahannya meninjau kaitannya pada hal apa saja, kemudian kita selesaikan dengan musyawarah. Apapun konflik yang hadir di Al Huda tetap berusaha kita kelola. Insyaallah setiap adanya permasalahanpun ada hikmah tersendiri, suatu misal dengan adanya beberapa permasalahan keluhan hingga emosi dari para wali murid pada saat daring, akhirnya para guru berusaha untuk mengadaptasikan diri sekaligus dari lembaga kita fasilitasi dengan adanya pembinaan penggunaan teknologi, laptop bagi guru-guru yang gaktek”

Maka dapat disimpulkan bahwasannya adanya dasar pemikiran berupa gagasan terkait kebenaran konflik yang mana diharapkan setiap konflik yang masuk tetap diterima untuk dikelola sehingga memberi dampak positif, mencari pokok sumber permasalahan dan memberi kemanfaatan lebih pada para guru untuk bisa beradaptasi dengan teknologi.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan SDI Al Huda Kota Kediri telah melaksanakan manajemen dan strategi konflik dalam organisasi. menggunakan strategi lima langkah meraih kedamaian dalam konflik, langkah yang bersifat mendasar seperti halnya yang diusungkan oleh Stevenin, yakni: *pertama* pengenalan, *kedua* diagnosis, *ketiga* menyepakati suatu solusi, *keempat* pelaksanaan, dan *kelima* evaluasi. Model manajemen konflik yang digunakan SDI

Al Huda dapat dikatakan menggunakan model integratif manajemen konflik organisasi dengan rumusan yang mencakup: 1.) dasar pemikiran 2.) dampak yang diharapkan 3.) sumber-sumber konflik 4.) manajemen konflik dalam meningkatkan produktifitas organisasi

Daftar Pustaka

- Anwar, Khoirul. "Urgensi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Organisasi Pendidikan." *Al-Fikri: Jurnal Studi Dan Penelitian Pendidikan Islam* 1, No. 2 (August 29, 2018): 31–38. <https://doi.org/10.30659/Jspi.V1i2.3206>.
- E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2005.
- Ernawati, Mrs, And Ana Yuliaty. "Problematik Konflik Siswa Sekolah Dasar Di Kecamatan Kamal." *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, Dan Sosial Humaniora (Sintesa)* 1, No. 1 (December 19, 2018). <http://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/sintesa/article/view/474>.
- Gustini, Neng, And Yolanda Mauliy. "Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 4, No. 2 (2019): 229–44.
- Halodoc, Redaksi. "Ini Penjelasan Mengenai Pikiran Bawah Sadar Dalam Ilmu Psikologi." Halodoc. Accessed January 8, 2022. <https://www.halodoc.com/artikel/ini-penjelasan-mengenai-pikiran-bawah-sadar-dalam-ilmu-psikologi>.
- Hambali, Muhammad, And Mualimin. *Manajemen Pendidikan Islam Kontemporer*. Yogyakarta: Ircisod, 2020.
- "Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (Permendiknas) Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan - Google Search." Accessed January 6, 2022. [https://www.google.com/search?q=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+\(Permendiknas\)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Oq=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+\(Permendiknas\)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Aqs=Chrome..69i57.1143j0j7&Sourceid=Chrome&Ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+(Permendiknas)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Oq=Peraturan+Kementerian+Pendidikan+Nasional+(Permendiknas)+Republik+Indonesia+Nomor+63+Tahun+2009+Pasal+2+Tentang+Sistem+Penjaminan+Mutu+Pendidikan&Aqs=Chrome..69i57.1143j0j7&Sourceid=Chrome&Ie=UTF-8).
- Rusdiana, A. *Manajemen Konflik*. 2nd Ed. Bandung: Pustaka Setia, 2019.
- Stevenin. *Strategi Menang Atau Menang Dalam Menghadapi Konflik*. Jakarta: Prenhallind, 2000.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi Dan Aplikasi*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Syarnubi, Syarnubi. "Manajemen Konflik Dalam Pendidikan Islam Dan Problematikanya: Studi Kasus Di Fakultas Dakwah Uin-Suka Yogyakarta." *Tadrib* 2, No. 1 (June 27, 2016): 151–78. <https://doi.org/10.19109/Tadrib.V2i1.1166>.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. 3rd Ed. Yogyakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Wahyudi. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. 4th Ed. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Wawancara Dengan Ibu Lidya Oktavitawati Selaku Komite Sdi Al Huda Kota Kediri, N.D.
- Wawancara Dengan Ibu Siti Mukaromah, Selaku Kepala Sekolah Sdi Al Huda Kota Kediri, N.D.
- Wijono, Djoko. *Manajemen Kepemimpinan Dan Organisasi Kesehatan*. Surabaya: Airlangga University Press, 1993.

Winardi. *Mmotivasi Dan Pemotivasian*. Jakarta: Raja Grafindo, 2008.



© 2019 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).