

## **Strategi Pengelolaan Konflik dalam MSDM untuk Meningkatkan Harmoni dan Produktivitas di MI Sunniah 1 Selo**

**Sucik Rahayu, Teguh Imam Triono, Jaiz Jamalullael, Susana Aditya Wangsanata**

**Sekolah Tinggi Islam Sunniah Selo Grobogan**

E-mail: [sucik.rahayu2017@gmail.com](mailto:sucik.rahayu2017@gmail.com)

### **Abstract**

This study aims to analyze the dynamics of interpersonal and structural conflicts occurring at MI Sunniah 1 Selo and identify their managerial implications in human resource management. The research employs a qualitative case study approach using observation, interviews, and documentation. The findings reveal that interpersonal conflicts are triggered by differences in character and communication styles among teachers, exacerbated by the lack of effective formal communication mechanisms. Meanwhile, structural conflicts originate from management policy changes that are inadequately socialized and do not involve all stakeholders participatively. The study recommends establishing an open communication system, formulating systematic Conflict Management Standard Operating Procedures (SOP), and increasing participation in decision-making. This study contributes empirically to conflict management in Islamic elementary education institutions and offers managerial implications for improving human resources quality and education standards.

*Keywords: Interpersonal Conflict, Structural Conflict, Human Resource Management, Madrasah, Conflict Management*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika konflik interpersonal dan konflik struktural yang terjadi di MI Sunniah 1 Selo serta mengidentifikasi implikasi manajerialnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik interpersonal dipicu oleh perbedaan karakter dan gaya komunikasi antar guru, diperparah oleh kurangnya mekanisme komunikasi formal yang efektif. Sementara itu, konflik struktural berasal dari perubahan kebijakan manajemen yang kurang disosialisasikan dan tidak melibatkan seluruh pihak secara partisipatif. Penelitian merekomendasikan pembentukan sistem komunikasi yang terbuka, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) manajemen konflik yang sistematis, serta peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam pengelolaan konflik pada lembaga pendidikan dasar Islam dan implikasi manajerial yang dapat memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan mutu pendidikan.

*Kata kunci: Konflik Interpersonal, Konflik Struktural, Manajemen Sumber Daya Manusia, Madrasah, Pengelolaan Konflik*

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan strategis dalam menunjang keberhasilan lembaga pendidikan melalui pengelolaan tenaga pendidik dan staf yang efektif, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan yang berkualitas. Dalam konteks lembaga pendidikan dasar, khususnya Madrasah Ibtidaiyah (MI), kekhasan karakteristik dan nilai-nilai budaya lokal serta religius menuntut pendekatan manajemen yang tidak hanya administratif, tetapi juga sensitif terhadap dinamika interpersonal dan sosial antar sumber daya manusia di lingkungan sekolah. MI Sunniyyah 1 Selo sebagai institusi pendidikan Islam dasar merupakan contoh nyata dimana pengelolaan MSDM harus mampu mengakomodasi interaksi berupa komunikasi antar guru, tenaga kependidikan, dan manajemen yang berlandaskan nilai keislaman serta kebersamaan komunitas.

Fenomena konflik internal sumber daya manusia di MI Sunniyyah 1 Selo muncul sebagai tantangan signifikan yang mengancam harmoni kerja dan kinerja produktif. Konflik yang timbul meliputi ketidaksepahaman antara guru dan pengelola madrasah terkait pembagian tugas, perbedaan pandangan dalam pengambilan keputusan, serta ketegangan akibat perubahan kebijakan internal. Permasalahan seperti ini tidaklah unik, namun intensitas dan pengaruhnya terhadap suasana kerja di MI ini menunjukkan perlunya strategi pengelolaan konflik yang tepat dan efektif untuk menjaga stabilitas hubungan kerja dan meningkatkan produktivitas sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dalam konteks pendidikan bukan hanya soal mengatur jumlah dan penempatan guru, tetapi bagaimana membangun kualitas dan kompetensi tenaga pendidik secara berkelanjutan. Dalam MI Sunniyyah 1 Selo, pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi aspek vital karena guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, melainkan juga sebagai teladan moral dan pembimbing spiritual bagi peserta didik. Oleh karena itu, strategi pengelolaan konflik yang diterapkan harus mampu mendukung pertumbuhan profesionalisme sekaligus menjaga nilai-nilai kekeluargaan yang kental di lingkungan madrasah.

Pentingnya pengelolaan konflik dalam MSDM di MI ini juga berkaitan erat dengan efek yang ditimbulkannya terhadap iklim organisasi. Suasana kerja yang harmonis akan memupuk rasa kebersamaan, meningkatkan kepercayaan antar anggota tim, dan mendorong kolaborasi. Sebaliknya, konflik yang tidak terselesaikan berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, menimbulkan stres, dan bahkan merusak reputasi institusi. Dalam konteks pendidikan, hal ini berbahaya karena dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran dan

perkembangan karakter peserta didik.

Tidak kalah pentingnya, pengelolaan konflik yang efektif merupakan bagian dari implementasi good governance di lembaga pendidikan. Ketika konflik dikelola secara transparan, adil, dan komunikatif, maka semua pihak merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga partisipasi aktif semua stakeholder dalam proses pengambilan keputusan semakin meningkat. Hal ini tentunya berdampak positif pada keberhasilan misi pendidikan yang diusung oleh MI Sunniyyah 1 Selo.

Berbagai pendekatan teoritik mengajarkan bahwa konflik tidak selalu negatif jika mampu dijadikan peluang untuk perbaikan. Menurut Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), ada lima strategi pengelolaan konflik, yakni kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi. Pilihan strategi yang tepat harus disesuaikan dengan situasi dan konteks konflik yang terjadi. Dalam madrasah yang berlandaskan nilai keislaman, strategi kolaborasi dan kompromi biasanya lebih dominan karena menekankan pada musyawarah dan mufakat, sesuai dengan prinsip syura dalam Islam.

Dalam pelaksanaan nyata di MI Sunniyyah 1 Selo, sering ditemukan bahwa pengelolaan konflik belum sepenuhnya terstruktur. Konflik yang terjadi lebih sering diselesaikan secara informal tanpa melalui mekanisme mediasi yang jelas. Padahal, keberadaan prosedur pengelolaan konflik yang sistematis penting agar solusi yang dihasilkan bersifat berkelanjutan dan tidak memunculkan konflik baru di kemudian hari. Hal ini menjadi materi penting yang akan digali dalam penelitian ini.

Salah satu faktor penyebab konflik di MI Sunniyyah 1 Selo adalah perbedaan persepsi mengenai pembagian tugas dan tanggung jawab yang tidak selalu jelas. Ketidakjelasan ini menimbulkan friksi antar guru, maupun antara guru dengan manajemen madrasah. Akibatnya, muncul ketegangan dan bahkan miskomunikasi yang berdampak negatif pada performa kerja. Oleh karena itu, penyusunan deskripsi tugas yang rinci dan sosialisasi yang matang dari manajemen sangat diperlukan sebagai bagian dari mitigasi konflik.

Selain itu, dinamika perubahan kebijakan internal di madrasah terkadang dianggap memberatkan oleh sebagian tenaga pendidik, terutama jika proses sosialisasi kurang transparan dan partisipatif. Hal ini dapat menimbulkan resistensi yang keliru dipandang sebagai sikap negatif, padahal merupakan sinyal komunikasi bahwa ada kebutuhan untuk dialog lebih lanjut. Dengan strategi pengelolaan konflik yang baik, resistensi ini bisa bertransformasi menjadi

semangat kontribusi konstruktif.

Pelatihan dan pengembangan kapasitas dalam manajemen konflik juga menjadi indikator penting keberhasilan MSDM di MI Sunniah 1 Selo. Guru dan staf yang diberikan wawasan mengenai teknik-teknik resolusi konflik cenderung lebih siap menghadapi situasi yang penuh tekanan dan mampu menjaga profesionalisme kerja mereka. Penyelenggaraan workshop, seminar, dan diskusi berkala tentang pengelolaan konflik menjadi salah satu solusi praktis yang dapat diterapkan.

Dari sisi kepemimpinan, peran kepala madrasah sangat krusial dalam membangun budaya organisasi yang kondusif dan terbuka untuk penyelesaian konflik secara konstruktif. Kepemimpinan transformatif yang menginspirasi dan mengakomodasi masukan dari berbagai pihak dapat meminimalisasi potensi konflik dan menciptakan iklim kerja yang sehat. Oleh karena itu, kapasitas kepemimpinan perlu terus diasah melalui pelatihan dan mentoring yang sesuai dengan karakteristik lembaga dan sosial budaya setempat.

Secara umum, pengelolaan konflik di MI Sunniah 1 Selo harus selalu dipandang bukan sebagai masalah semata, tetapi sebagai kesempatan untuk memperkuat hubungan interpersonal, menyelaraskan visi bersama, dan mendorong inovasi dalam manajemen pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis yang aplikatif dan relevan, yang tidak hanya mengatasi konflik tetapi juga mengoptimalkan potensi sumber daya manusia di lingkungan madrasah. Dalam kajian akademik terkini, sejumlah penelitian pada kurun 2019-2025 telah mengkaji aspek pengelolaan konflik dan MSDM di lembaga pendidikan. Peran komunikasi efektif sebagai kunci dalam penyelesaian konflik di sekolah dasar. Sementara Susanto meneliti efektivitas mediasi dalam meredam ketegangan antar staf pengajar di madrasah.<sup>1</sup> Pengelolaan konflik yang dilakukan secara partisipatif dapat memperkuat budaya kerja dan kohesi tim, yang pada akhirnya berdampak positif pada motivasi dan kinerja guru. Penelitian oleh Putri<sup>2</sup> dan Wibowo<sup>3</sup> juga menggarisbawahi bahwa konflik yang dibiarkan

---

<sup>1</sup> Susanto, R. (2018). Pengelolaan Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 40-55.

<sup>2</sup> Putri, F.A. (2023). Studi Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Harmoni Kerja. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 14(1), 33-50.

<sup>3</sup> Wibowo, A. (2019). Konflik Interpersonal dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas di Madrasah. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 10(2), 101-115.

mengakar dapat mengurangi motivasi kerja dan menurunkan kualitas proses pembelajaran. Namun demikian, literatur tersebut masih menunjukkan keterbatasan dalam konteks pendidikan Islam dasar dengan kearifan lokal dan nilai-nilai keagamaan seperti yang ada di MI Sunniyyah 1 Selo, yang menjadi research gap penting bagi penelitian ini.

Kesenjangan tersebut sangat relevan karena karakteristik lembaga pendidikan Islam di tingkat dasar memiliki dinamika sosial dan kultural yang berbeda dibandingkan lembaga pendidikan umum. Guru di MI tidak hanya berperan sebagai pendidik akademik, namun juga sebagai pembimbing spiritual yang memengaruhi interaksi kerja dan penyelesaian konflik menjadi unik, terutama ketika nilai-nilai ajaran Islam menjadi pegangan utama dalam pengambilan keputusan. Penelitian terdahulu cenderung bersifat general dan belum mengkaji secara mendalam bagaimana strategi pengelolaan konflik disusun dan diimplementasikan pada lingkungan madrasah yang spesifik seperti MI Sunniyyah 1 Selo. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, yang memungkinkan penggalian pengalaman dan pola strategi pengelolaan konflik dari berbagai perspektif pelaku secara mendalam dan kontekstual.

Dari sisi teori, konsep manajemen konflik dalam MSDM merupakan konflik sebagai proses ketidaksesuaian tujuan yang memunculkan kondisi ketegangan antara individu atau kelompok. Dalam konteks organisasi pendidikan, konflik dapat bersifat destruktif apabila tidak dikelola dengan baik, yang kemudian mempengaruhi kinerja dan suasana kerja negatif. Namun sebaliknya, konflik juga dapat menjadi sumber pembaharuan dan peningkatan hubungan interpersonal bila strategi pengelolaannya tepat.<sup>4</sup> Teori strategi pengelolaan konflik yang meliputi avoidance (menghindari), accommodation (mengalah), compromise (berkompromi), collaboration (berkolaborasi), dan competition (bersaing) menjadi dasar dalam menganalisis pengelolaan konflik yang diterapkan di MI Sunniyyah 1 Selo. Pendekatan ini memberi kerangka untuk memahami bagaimana berbagai strategi tersebut diaplikasikan untuk mengharmonisasikan kerja tim guru dan manajemen.

Konflik yang dikelola dengan buruk berisiko menimbulkan dampak negatif seperti menurunnya motivasi, solidaritas, dan produktivitas tenaga pendidik. Namun, berdasarkan temuan-temuan terbaru, pengelolaan konflik yang mengedepankan komunikasi terbuka, mediasi

---

<sup>4</sup> Wartini, D. (2015). Manajemen Konflik untuk Kinerja Efektif di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 4(3), 134-147.

serta keterlibatan seluruh pihak dapat meningkatkan suasana harmoni kerja yang akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kualitas pendidikan.<sup>5</sup> Meski demikian, belum banyak studi empiris yang secara khusus membahas implementasi strategi pengelolaan konflik ini dalam konteks MI dengan latar belakang nilai-nilai Islami dan kebudayaan lokal di Indonesia, terutama pada tingkat madrasah ibtidaiyah seperti MI Sunniyyah 1 Selo. Di sinilah letak kebaruan (novelty) penelitian ini, karena berfokus pada konteks yang masih minim kajian dan menggunakan metode kualitatif mendalam untuk menggali praktik nyata beserta pengaruhnya terhadap harmoni dan produktivitas lembaga.

Kontribusi penelitian ini sangat penting bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada penyelesaian konflik secara efektif. Hasil temuan penelitian akan memberikan wawasan empiris serta solusi praktis yang dapat digunakan oleh kepala madrasah dan pengelola SDM di MI Sunniyyah 1 Selo maupun lembaga pendidikan sejenis dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan konflik yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga akan memperkaya khazanah akademik di bidang manajemen pendidikan Islam yang selama ini masih terbatas kajian empiris mengenai dinamika konflik dan pengelolaannya pada tingkat dasar.

Adapun tujuan utama penelitian ini adalah untuk menggali dan menganalisis berbagai strategi pengelolaan konflik yang digunakan dalam pengelolaan MSDM di MI Sunniyyah 1 Selo, serta menilai bagaimana strategi-strategi tersebut berkontribusi dalam meningkatkan harmoni kerja di antara tenaga pendidik dan staf, sekaligus meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pendidikan di madrasah tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan perspektif berbagai pemangku kepentingan di MI Sunniyyah 1 Selo.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam fenomena pengelolaan konflik dalam manajemen sumber daya manusia di MI Sunniyyah 1 Selo. Lokasi penelitian berada di Kompleks Makam Ki Ageng Selo, Selo, Kecamatan Tawangharjo, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Pendekatan kualitatif dipilih

---

<sup>5</sup> Widodo, P. (2021). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Konflik di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 58-73.

karena fokus penelitian adalah memahami fenomena yang bersifat kontekstual dan kompleks terkait konflik serta strategi penanganannya dalam lingkungan institusi pendidikan Islam dasar. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk fokus pada satu unit yang spesifik sehingga memperoleh data yang kaya dan mendalam. Subjek penelitian terdiri dari kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan pengurus yayasan yang terlibat dalam pengelolaan konflik. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive untuk mendapatkan informan yang memiliki pengalaman langsung dan pengetahuan memadai mengenai konflik MSDM yang terjadi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode utama supaya memperoleh data yang saling melengkapi. Pertama, dilakukan wawancara mendalam dengan para informan untuk menggali bentuk-bentuk konflik, penyebab, dan strategi pengelolaan konflik yang diterapkan serta dampaknya terhadap harmoni dan produktivitas kerja. Kedua, peneliti melakukan observasi partisipatif dengan menyaksikan langsung interaksi sosial di lingkungan madrasah selama kegiatan rutin, sehingga dapat menangkap dinamika konflik yang muncul dan bagaimana penyelesaiannya secara natural di lingkungan kerja. Ketiga, dokumentasi terhadap berbagai rekaman dan dokumen internal madrasah seperti kebijakan lembaga, notulen rapat, dan laporan kinerja membantu melengkapi data serta memberikan gambaran formal terkait pengelolaan sumber daya manusia dan konflik.

Sebagai instrumen utama, peneliti menggunakan diri sendiri sebagai alat pengumpulan data dengan pedoman wawancara yang tersusun berdasarkan kerangka teori pengelolaan konflik dan MSDM. Pedoman wawancara ini bersifat terbuka dan fleksibel agar dapat disesuaikan dengan konteks lapangan dan tanggapan informan, sehingga data yang diperoleh dapat lebih kaya dan fokus pada inti permasalahan. Analisis data dilakukan secara tematik melalui beberapa tahap dimulai dari transkripsi seluruh data wawancara dan catatan observasi secara verbatim. Selanjutnya, data dibaca berulang kali untuk memperoleh pemahaman mendalam dan kemudian diberikan kode-kode terhadap potongan data yang relevan sesuai fokus penelitian. Kode-kode ini kemudian dikelompokkan menjadi tema besar seperti penyebab konflik, strategi pengelolaan, dan dampaknya, yang kemudian diinterpretasikan dalam kerangka teori dan hasil penelitian terdahulu untuk memberikan analisis komprehensif.

Untuk memastikan validitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi demi memperoleh gambaran fakta yang holistik dan mengurangi bias. Selain itu, dilakukan member check dengan

mengonfirmasi hasil wawancara sementara kepada informan untuk memastikan interpretasi peneliti benar-benar mewakili sudut pandang mereka. Aspek etika juga sangat diperhatikan dalam penelitian ini, dimulai dari izin resmi yang diperoleh dari pihak madrasah dan persetujuan dari masing-masing partisipan. Para partisipan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian, hak mereka untuk menolak atau menarik diri kapan saja, serta dijamin kerahasiaan identitas dan data yang disampaikan.

Pelaksanaan penelitian diawali dengan tahap persiapan yakni penyusunan instrumen dan pengurusan izin penelitian. Selanjutnya, pengumpulan data lapangan dilakukan secara terstruktur dengan intensitas yang cukup untuk mengumpulkan data mendalam. Setelah data terkumpul, dilakukan transkripsi dan analisis data secara sistematis hingga diperoleh temuan utama yang menjadi dasar untuk menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi. Pendekatan metode ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai strategi pengelolaan konflik MSDM di MI Sunniyyah 1 Selo serta implikasinya dalam meningkatkan harmoni dan produktivitas kerja.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di MI Sunniyyah 1 Selo paling banyak muncul akibat ketidakjelasan pembagian tugas dan perbedaan persepsi terhadap kebijakan manajerial. Ketegangan ini kemudian berdampak pada menurunnya kerjasama antar guru dan tenaga kependidikan, sehingga mengganggu keberlangsungan proses pembelajaran.

Tabel di bawah ini merangkum jenis konflik dan frekuensi kemunculannya di MI Sunniyyah 1 Selo:

**Tabel 1.** Jenis Konflik dan Frekuensi Kemunculannya di MI Sunniyyah 1 Selo

Jenis Konflik	Frekuensi%
Konflik interpersonal	45
Konflik intrapersonal	20
Konflik struktural	25
Konflik tugas dan wewenang	10

Konflik interpersonal yang paling dominan dipengaruhi oleh perbedaan karakter dan gaya komunikasi antar guru. Hal ini dipersulit dengan kurangnya mekanisme komunikasi formal yang efektif di madrasah. Observasi dan wawancara mengungkap bahwa mediasi internal masih dilakukan secara ad-hoc, tanpa prosedur baku yang jelas, sehingga penyelesaian konflik

cenderung bersifat sementara.

Lebih lanjut, konflik struktural berakar dari sistem manajemen yang belum sepenuhnya responsif terhadap perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Misalnya, perubahan kebijakan pembagian jam mengajar yang dilakukan tanpa sosialisasi memadai menimbulkan resistensi dan ketidakpuasan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penyesuaian dan perombakan sistem manajemen secara menyeluruh yang mengakomodasi masukan dari seluruh elemen stakeholder.

Konflik interpersonal yang kerap muncul akibat perbedaan karakter dan gaya komunikasi antar guru tidak hanya menghambat kelancaran koordinasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan stres kerja yang berdampak negatif pada motivasi dan kinerja individu. Kurangnya mekanisme komunikasi formal menjadi penghalang utama dalam penyelesaian konflik ini, karena guru-guru cenderung menyelesaikan masalah secara personal dan informal yang tidak konsisten dan kurang transparan. Hal ini menyebabkan munculnya kesalahpahaman yang berulang dan ketidakpercayaan antar anggota tim, sehingga lingkungan kerja menjadi kurang kondusif.

Selain itu, pola komunikasi yang dominan terjadi di madrasah bersifat top-down tanpa ruang dialog yang memadai untuk menampung aspirasi semua pihak, khususnya guru-guru yang merasa kurang didengar dalam proses pengambilan keputusan. Ketiadaan forum komunikasi yang rutin dan terstruktur juga mempersulit deteksi dini masalah sebelum berkembang menjadi konflik besar. Observasi menunjukkan bahwa apabila ada forum rapat, pembahasan lebih banyak bersifat administratif dan kurang menyinggung aspek interpersonal, yang sesungguhnya sangat krusial dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Mediasi yang dilakukan secara ad-hoc tanpa prosedur baku ini menunjukkan lemahnya sistem pengelolaan konflik yang terstruktur dalam madrasah. Pengelola madrasah sering menggunakan pendekatan personal yang bergantung pada sensitivitas dan kemampuan individu pemimpin dalam menyelesaikan masalah, sehingga apabila pemimpin berganti atau kurang tegas, penyelesaian konflik menjadi tidak berkelanjutan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus untuk manajemen konflik yang bersifat fleksibel namun sistematis dan dapat diakses oleh seluruh staf.

Konflik struktural yang muncul dari perubahan kebijakan manajemen, terutama terkait pembagian jam mengajar, memperlihatkan ketidaksiapan organisasi dalam mengkomunikasikan dan melibatkan seluruh pihak secara komprehensif. Kurangnya sosialisasi dan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan menyebabkan resistensi yang kuat dan penurunan rasa

kepemilikan terhadap kebijakan tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa manajemen belum menerapkan prinsip partisipasi dan transparansi dalam pengambilan kebijakan, yang seharusnya menjadi fondasi untuk mengurangi konflik struktural.

Lebih lanjut, konflik struktural juga diperparah oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang belum sepenuhnya adaptif terhadap dinamika kebutuhan madrasah, baik dari sisi beban kerja guru maupun pengembangan kapasitas. Ketiadaan evaluasi terstruktur mengenai keseimbangan tugas dan kemampuan staf menyebabkan ketimpangan distribusi tugas yang memicu ketidakpuasan. Oleh karena itu, perlu dilakukan revisi sistem manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek evaluasi kinerja dan perencanaan kebutuhan yang realistis serta berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pengelolaan konflik di MI Sunniyyah 1 Selo menuntut perubahan paradigm manajerial dari pendekatan reaktif menjadi proaktif dan preventif. Ini dapat dicapai dengan membangun sistem komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, penyusunan SOP manajemen konflik yang inklusif, serta penerapan prinsip partisipasi dalam perumusan kebijakan yang tidak hanya fokus pada aspek administratif tetapi juga mengakomodasi dinamika interpersonal dan struktural dalam lingkungan madrasah.

Pembahasan lebih mendalam mengaitkan temuan ini dengan teori komunikatif Robbins & Judge (2019) yang menggarisbawahi peran komunikasi efektif dalam menurunkan konflik dan meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, kompleksitas organisasi yang menuntut fleksibilitas pengelolaan konflik struktural agar organisasi tetap adaptif.<sup>6</sup>

Analisis juga menyoroti pengaruh kuat budaya lokal dan nilai keagamaan yang menjadi konteks unik MI Sunniyyah 1 Selo. Sensitivitas terhadap nilai-nilai ini menjadi faktor penting dalam pemilihan strategi mediasi dan penyelesaian konflik, seperti yang ditegaskan oleh Nguyen et al. (2020). Terdapat pula peluang pengembangan teknologi komunikasi untuk memfasilitasi koordinasi antar staf. Namun, hingga penelitian dilakukan, digitalisasi manajemen konflik belum optimal dimanfaatkan.

Penelitian-penelitian seperti Ahamadi<sup>7</sup> dan Bakri<sup>8</sup> mendukung temuan ini dengan

---

<sup>6</sup> Zulkifli, M. (2017). Konflik Komunikasi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Jurnal Komunikasi*, 6(1), 47-61.

<sup>7</sup> Ahmadi, A. (2021). Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 45-60.

menunjukkan efektifitas mediasi internal dan pelatihan komunikasi dalam mengurangi konflik di lembaga pendidikan agama. Sementara itu, penelitian lain menekankan perlunya pendekatan berbeda untuk konflik struktural yang memerlukan perubahan kebijakan bukan hanya konseling.<sup>9</sup>

Berdasarkan temuan dan kajian penelitian lainnya, disarankan agar MI Sunniyyah 1 Selo mengimplementasikan program pelatihan komunikasi dan resolusi konflik untuk seluruh guru dan staf secara berkelanjutan. Selain itu, perlu dibentuk SOP fleksibel terkait mediasi dan penyelesaian sengketa internal yang tidak kaku namun jelas prosedurnya. Penting juga agar pimpinan madrasah mengambil peran aktif dalam mengawasi dan mendukung proses pengelolaan konflik, termasuk penyediaan sumber daya teknis untuk digitalisasi komunikasi internal. Pendekatan yang adaptif dan kultural sensitif harus menjadi landasan manajemen agar stabilitas organisasi serta produktivitas dapat meningkat.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal dan struktural yang terjadi di MI Sunniyyah 1 Selo sangat dipengaruhi oleh perbedaan karakter, gaya komunikasi, dan sistem manajemen yang belum responsif terhadap dinamika kebutuhan sumber daya manusia. Konflik interpersonal didominasi oleh ketidakefektifan komunikasi dan kurangnya mekanisme formal penyelesaian konflik, sedangkan konflik struktural timbul dari perubahan kebijakan yang kurang sosialisasi dan kurangnya partisipasi pemangku kepentingan. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan paradigma manajerial dari yang bersifat reaktif menjadi proaktif dan preventif dengan membangun sistem komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, menyusun SOP manajemen konflik yang fleksibel namun sistematis, serta menerapkan prinsip partisipasi dalam pengambilan kebijakan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar manajemen MI Sunniyyah 1 Selo mengembangkan program pelatihan komunikasi dan resolusi konflik secara berkelanjutan, memperkuat mediasi internal dengan prosedur baku, serta mengadopsi teknologi komunikasi untuk mendukung koordinasi dan penyelesaian konflik. Selain itu, partisipasi aktif

---

<sup>8</sup> Bakri, M. (2022). *Dinamika Konflik Organisasi dan Penanggulangannya di Madrasah*. Skripsi, IAIN Parepare.

<sup>9</sup> Supriyadi, T. (2020). *Konflik dalam Organisasi dan Penanganannya*. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 9(3), 200-215.

semua elemen staf dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan harus ditingkatkan untuk mengurangi resistensi terhadap kebijakan baru dan meningkatkan rasa kepemilikan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokusnya yang lebih mendalam pada lingkungan MI Sunniyyah 1 Selo dengan pendekatan kualitatif, sehingga temuan belum bisa digeneralisasi secara luas tanpa kajian lanjutan di konteks lembaga pendidikan lainnya. Selain itu, data kuantitatif yang lebih komprehensif diperlukan untuk memperkuat validitas temuan mengenai frekuensi dan dampak konflik pada kinerja organisasi.

Kontribusi penelitian ini antara lain memberikan gambaran empiris yang rinci terkait dinamika konflik interpersonal dan struktural di lembaga pendidikan dasar Islam, serta menawarkan model pengelolaan konflik yang integratif dan adaptif sesuai dengan kondisi lokal. Implikasi manajerial dari studi ini menegaskan perlunya manajer sumber daya manusia untuk lebih responsif terhadap kebutuhan individu dan organisasi, memperkuat peran komunikasi efektif, dan melakukan revisi sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih partisipatif dan transparan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan dasar ilmiah dan praktis untuk meningkatkan efektivitas manajemen konflik dalam organisasi pendidikan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan staf dan mutu layanan pendidikan di MI Sunniyyah 1 Selo.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. (2021). Manajemen Konflik dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1), 45-60.
- Bakri, M. (2022). *Dinamika Konflik Organisasi dan Penanggulangannya di Madrasah*. Skripsi, IAIN Parepare.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husain, M., & Zuhri, M. (2020). Pengaruh Konflik Interpersonal terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 121-136.
- Ismail, R. (2019). *Strategi Pengelolaan Konflik di Sekolah Islam*. Tesis, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
- Mardia, S. (2023). Manajemen Konflik di Lembaga Pendidikan Islam. *Tadbiruna Journal*, 7(2), 213-230.  
(<https://jurnal.iuqibogor.ac.id/index.php/tadbiruna/article/download/500/330/1304>)

- Nasution, H. (2020). Konflik dan Manajemen Sumber Daya Manusia di Pesantren. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(3), 275-290.
- Putri, F.A. (2023). Studi Manajemen Konflik untuk Meningkatkan Harmoni Kerja. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 14(1), 33-50.
- Rahman, S., & Latif, M. (2021). Konflik dan Resolusi dalam Organisasi Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmiah Al-Madrasah*, 8(4), 98-112.
- Ramadhan, F. (2022). Manajemen Konflik dalam Lembaga Madrasah: Pengelolaan Konflik Struktural. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Islam*.
- Rasyid, A. (2019). Analisis Konflik Interpersonal dan Dampaknya di Lingkungan Madrasah. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 6(1), 54-68.
- Rosyidi, A., & Fitriani, D. (2023). Evaluasi Manajemen Konflik di Sekolah Dasar Islam. *Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 5(2), 112-130.
- Sari, N.P. (2020). Peran Komunikasi dalam Penyelesaian Konflik di Madrasah. *Jurnal Pendidikan dan Komunikasi*, 11(1), 75-89.
- Sulaiman, Y. (2021). Manajemen Konflik di Madrasah: Studi Kasus MI Sunniyyah 1 Selo. *Skripsi*, IAIN Kebumen.
- Supriyadi, T. (2020). Konflik dalam Organisasi dan Penanganannya. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 9(3), 200-215.
- Susanto, R. (2018). Pengelolaan Konflik sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 40-55.
- Syahputra, R., & Fauzi, H. (2022). Konflik Struktural di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 7(1), 66-78.
- Wartini, D. (2015). Manajemen Konflik untuk Kinerja Efektif di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 4(3), 134-147.
- Wibowo, A. (2019). Konflik Interpersonal dan Pengaruhnya terhadap Produktivitas di Madrasah. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 10(2), 101-115.
- Widodo, P. (2021). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Konflik di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 58-73.
- Yuliana, E. (2020). Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik di Sekolah Islam. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 8(2), 122-136.
- Zulkifli, M. (2017). Konflik Komunikasi di Lingkungan Pendidikan Islam. *Jurnal Komunikasi*,

6(1), 47-61.

- Dewi, L. (2023). Manajemen Konflik dalam Madrasah: Pendekatan Komunikasi Efektif. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 4(1), 40-56.
- Gunawan, D. (2021). Pengelolaan Konflik Interpersonal di Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Psikologi*, 9(4), 210-223.
- Hartono, S. (2022). Implementasi Standar Operasional Prosedur Manajemen Konflik. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(3), 90-105.
- Kurniawan, R. (2023). Konflik Manajemen dan Implikasinya di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 15(1), 77-91.
- Lestari, F. (2022). Partisipasi Guru dalam Pengambilan Kebijakan Madrasah. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 10(2), 118-130.
- Munadi, T. (2020). Peran Teknologi dalam Penyelesaian Konflik Pendidikan Islam. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 6(2), 45-60.
- Nurhadi, E. (2019). Konflik dan Resolusi di Organisasi Pendidikan: Studi Madrasah. *Jurnal Pendidikan dan Sosial*, 11(3), 55-70.
- Zahara, M. (2023). Model Pengelolaan Konflik di Madrasah Berbasis Partisipasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 100-115.