



Research Article

Pendekatan Manajemen Konflik dalam Pendidikan: Studi Literatur Sistematis dengan Metode PRISMA

Afina Fidaroin Naja¹, Ali Abakar Ben Abakar², Hakiroh Juwadelia³,
Muhammad Sholeh⁴, Syunu Trihantoyo⁵

1. State University of Surabaya, Indonesia;

E-mail: 24010845146@mhs.unesa.ac.id 

2. State University of Surabaya, Indonesia;

E-mail: 24010845117@mhs.unesa.ac.id

3. State University of Surabaya, Indonesia;

E-mail: 24010845176@mhs.unesa.ac.id

3. State University of Surabaya, Indonesia;

E-mail: muhammadsholeh@unesa.ac.id

3. State University of Surabaya, Indonesia;

E-mail: syunutrihantoyo@unesa.ac.id



Copyright © 2025 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : February 05, 2025

Revised : February 27, 2025

Accepted : March 12, 2025

Available online : May 02, 2025

How to Cite: Afina Fidaroin Naja, Ali Abakar Ben Abakar, Hakiroh Juwadelia, Muhammad Sholeh and Syunu Trihantoyo (2025) "Conflict Management Approaches in Education : A Systematic Literature Study with the PRISMA Method", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8(2), pp. 927-940. doi: 10.31943/afkarjournal.v8i2.2222.

Conflict Management Approaches in Education : A Systematic Literature Study with the PRISMA Method

Abstract. Conflict in educational settings is a natural phenomenon that requires effective management to create a conducive learning climate. This research analyzes conflict management approaches in education through a systematic literature review using the PRISMA method. Data were retrieved from Google Scholar using Publish or Perish (PoP), resulting in 200 articles. After selection, the last 15 articles of the last 5 years were selected as the sample through identification, screening, and eligibility processes. Results showed conflicts arose due to differences in values, ineffective communication, unfair distribution of resources, and academic pressure. A collaborative approach involving all stakeholders (teachers, students, parents, school management) is effective in resolving conflicts constructively. Conflict has a dual impact: it can drive innovation or reduce productivity if unmanaged. A systematic process—from problem identification to solution evaluation—is key to success. Bruce Tuckman's team development model (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) emphasizes conflict as a natural stage that strengthens teamwork. In conclusion, effective conflict management not only resolves problems, but also optimizes the potential of conflict as an opportunity for the development of educational institutions. Practical recommendations include conflict resolution training, collaborative approaches, and strengthening communication between parties for a harmonious and productive learning environment.

Keywords: conflict management; education; systematic literature review; PRISMA

Abstrak. Konflik dalam lingkungan pendidikan adalah fenomena alami yang memerlukan manajemen efektif untuk menciptakan iklim belajar kondusif. Penelitian ini menganalisis pendekatan manajemen konflik dalam pendidikan melalui tinjauan literatur sistematis dengan metode PRISMA. Data diambil dari Google Scholar menggunakan Publish or Perish (PoP), menghasilkan 200 artikel. Setelah seleksi, 15 artikel terakhir 5 tahun terakhir dipilih sebagai sampel melalui proses identifikasi, penyaringan, dan kelayakan. Hasil menunjukkan konflik muncul karena perbedaan nilai, komunikasi tidak efektif, distribusi sumber daya tidak adil, dan tekanan akademik. Pendekatan kolaboratif dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan (guru, siswa, orang tua, manajemen sekolah) efektif menyelesaikan konflik secara konstruktif. Konflik memiliki dampak ganda: mendorong inovasi atau menurunkan produktivitas jika tidak dikelola. Proses sistematis—mulai identifikasi masalah hingga evaluasi solusi—menjadi kunci keberhasilan. Model pengembangan tim Bruce Tuckman (Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning) menegaskan konflik sebagai tahap alami yang memperkuat kerja tim. Kesimpulannya, manajemen konflik efektif tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga mengoptimalkan potensi konflik sebagai peluang pengembangan institusi pendidikan. Rekomendasi praktis mencakup pelatihan resolusi konflik, pendekatan kolaboratif, dan penguatan komunikasi antarpihak untuk lingkungan belajar harmonis dan produktif.

Kata Kunci: manajemen konflik; pendidikan; tinjauan literatur sistematis; PRISMA

PENDAHULUAN

Manajemen konflik dalam pendidikan merupakan aspek penting yang menentukan efektivitas pengajaran, iklim sekolah, dan kesejahteraan komunitas pendidikan. Konflik di sekolah muncul dari berbagai faktor seperti perbedaan persepsi, ekspektasi, serta miskomunikasi antara siswa, guru, tenaga kependidikan,

dan manajemen sekolah.¹ Konflik yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menciptakan lingkungan belajar yang tidak kondusif, meningkatkan stres siswa, serta menurunkan kualitas pendidikan.² Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan pendekatan efektif untuk mengelola konflik secara konstruktif, melalui metode kuantitatif, kualitatif, atau kombinasi keduanya.

Konflik merupakan realitas yang tak terhindarkan dalam dunia pendidikan, muncul dalam berbagai interaksi di antara siswa, guru, tenaga kependidikan, hingga manajemen sekolah.³ Konflik dapat bersumber dari perbedaan pendapat, nilai, atau kepentingan antarindividu maupun kelompok dalam institusi pendidikan.⁴ Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang dinamika konflik dan strategi penanganannya menjadi krusial dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Manajemen konflik yang efektif memiliki peran sentral dalam mewujudkan lingkungan akademik yang harmonis dan produktif.⁵ Penerapan strategi manajemen konflik yang tepat dapat meningkatkan kualitas komunikasi, memperlancar relasi antarpersonel, serta membangun budaya sekolah yang inklusif.⁶ Lebih lanjut, penanganan konflik yang konstruktif berpotensi memicu inovasi dan meningkatkan mutu pengambilan keputusan dalam institusi pendidikan. Dengan demikian, pengembangan dan implementasi strategi manajemen konflik yang komprehensif menjadi investasi penting bagi kemajuan institusi pendidikan.

Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk mengelola konflik di lingkungan pendidikan, mulai dari negosiasi, mediasi, hingga resolusi damai. Negosiasi menjadi salah satu strategi yang efektif untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan bagi pihak-pihak yang berselisih.⁷ Selain itu, kepemimpinan yang efektif memegang peranan kunci dalam mencegah eskalasi konflik dan memfasilitasi penyelesaian yang adil dan berkelanjutan di lingkungan sekolah.⁸ Kombinasi dari

¹ I. V. Nikulina, 'CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION', *Vestnik of Samara University. History, Pedagogics, Philology*, 25.1 (2019), pp. 76–81, doi:10.18287/2542-0445-2019-25-1-76-81.

² Laura DABIJA (CHIRIAC), 'Management of Conflict Situations at the Level of the Class of Students in Primary Education', *Univers Pedagogic*, 81.1 (2024), pp. 108–11, doi:10.52387/1811-5470.2024.1.14.

³ Qudwatun Hasanah and others, 'Mengelola Konflik Antara Guru Dan Siswa Di Sekolah Menengah Atas: Peran Kepala Sekolah Sebagai Mediator', *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2.2 (2024), pp. 204–14, doi:10.62017/merdeka

⁴ Zainal Arifin, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan: Pendekatan Kolaboratif Di Sekolah', *Mutiara : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 3.1 (2024), pp. 38–53, doi:10.59059/mutiara.v3i1.1960.

⁵ Rizka Ananda Wardani and others, 'Peran Kepemimpinan Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Institusi', *Jurnal Insan Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 4.2 (2024), pp. 182–97, doi:10.59581/jipsoshum-widyakarya.v2i4.4264.

⁶ Rizka Ananda Wardani and others, 'Peran Kepemimpinan Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Institusi'.

⁷ Hasanah and others, 'Mengelola Konflik Antara Guru Dan Siswa Di Sekolah Menengah Atas: Peran Kepala Sekolah Sebagai Mediator'.

⁸ Rizka Ananda Wardani and others, 'Peran Kepemimpinan Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Institusi'

berbagai pendekatan ini, yang disesuaikan dengan konteks dan karakteristik konflik yang spesifik, akan menghasilkan dampak yang optimal.

Meskipun berbagai studi telah membahas manajemen konflik dalam pendidikan, kebanyakan masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan pendekatan inovatif seperti penggunaan teknologi atau metode berbasis kecerdasan emosional.⁹ Beberapa penelitian menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan mediasi, namun masih kurang dalam mengkaji strategi adaptif dalam era digital.¹⁰ Selain itu, sedikit kajian yang fokus pada pendekatan berbasis *restorative justice* dan penggunaan platform daring untuk mengelola konflik sekolah.¹¹

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis berbagai pendekatan manajemen konflik dalam pendidikan menggunakan metode PRISMA, dengan fokus pada pendekatan inovatif dan konvensional. Penelitian ini diharapkan melengkapi kekurangan literatur terdahulu dengan menggabungkan teknologi digital, pelatihan kecerdasan emosional, serta pendekatan partisipatif dalam penyelesaian konflik.¹² Studi ini juga akan memberikan panduan praktis untuk pengembangan kebijakan dan pelatihan manajemen konflik di sekolah.¹³

Argumentasi utama yang ingin diuji dalam penelitian ini adalah bahwa pendekatan manajemen konflik berbasis bukti yang mengintegrasikan inovasi teknologi, pelatihan sosial-emosional, serta kepemimpinan partisipatif akan lebih efektif menciptakan lingkungan pendidikan yang harmonis dan Produktif.¹⁴ Hipotesis ini didasarkan pada temuan bahwa manajemen konflik yang efektif tidak hanya mengurangi ketegangan, tetapi juga meningkatkan kolaborasi antar pihak dalam institusi pendidikan.¹⁵

Melalui tinjauan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan bagi pengembangan strategi manajemen konflik di sektor pendidikan. Selain itu, penelitian ini berupaya menawarkan rekomendasi

⁹ DABIJA (CHIRIAC), 'Management of Conflict Situations at the Level of the Class of Students in Primary Education'.

¹⁰ A.R. Gapsalamov, A.D. Kolesnikova, and O.S. Prokhorova, 'Conflict Management System as a Direction of Implementing the Human Resources Policy of an Educational Organization within the Digitalization of the Economy', *Prepodavatel XXI Vek*, no. 1-1 (2022), pp. 76-84, doi:10.31862/2073-9613-2022-1-76-84.

¹¹ Bashori, Jumahir, and Esmi Tsalsa Sofiawati, 'CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: INNOVATIVE STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER AND MANAGEMENT COLLABORATION', *JURNAL PENDIDIKAN GLASSER*, 9.1 (2025), pp. 53-60, doi:10.32529/glasser.v9i1.3914

¹² N. A. Sokolova and others, 'Conflict Management Training for Future Educators', *The Education and Science Journal*, 22.7 (2020), pp. 101-24, doi:10.17853/1994-5639-2020-7-101-124.

¹³ Vasiliki Papoutsis, 'STRATEGIES OF THE EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT', *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Pedagogy*, no. 2 (2021), pp. 204-12, doi:10.25128/2415-3605.20.27.

¹⁴ Bobbie Ann Adair White and others, 'Conflict Management Education in the Intensive Care Unit', *American Journal of Critical Care*, 29.6 (2020), pp. e135-38, doi:10.4037/ajcc2020886.

¹⁵ Tio Ari Laksono and Imania Fatwa Izzulka, 'CONFLICT MANAGEMENT IN OVERCOMING TEACHER PROBLEMS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS', *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6.1 (2022), pp. 157-69, doi:10.24252/idaarah.v6i1.28680.

berbasis bukti untuk membantu administrator pendidikan dalam menerapkan praktik terbaik manajemen konflik di era digital dan globalisasi saat.¹⁶

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menerapkan protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guna menganalisis berbagai pendekatan pengelolaan konflik di lingkungan pendidikan. Sumber data penelitian bersifat sekunder, dikumpulkan melalui platform Google Scholar dengan memanfaatkan aplikasi Publish or Perish (PoP) sebagai alat bantu pencarian literatur. Penelitian ini mengambil judul “Conflict Management Approaches in Education: A Systematic Literature Study with the PRISMA Method”. Jurnal yang telah ditemukan akan dipilih sesuai judul dan informasi dari abstrak yang bertujuan untuk menetapkan jika artikel tersebut telah memenuhi dan sesuai kriteria yang digunakan dalam tinjauan literatur. Dan didapatkan 200 jurnal yang diseleksi kembali hasilnya menjadi 161 jurnal dari 200 dapat diakses. Lalu didapatkan 15 jurnal yang sesuai judul dan memenuhi persyaratan berdasarkan kriteria dan isi.

Metode PRISMA memastikan seleksi literatur dilakukan secara sistematis dan transparan, dengan tahap identifikasi, penyaringan, kelayakan, serta analisis bibliometrik untuk memahami tren dan kesenjangan penelitian dalam bidang ini. Berikut beberapa tahapan yang digunakan dalam penelitian ini : Identifikasi dan Pencarian Data yang dikumpulkan dari Google Scholar dengan kata kunci "Pendekatan Manajemen Konflik dalam Pendidikan" dalam rentang tahun 2020–2025. Pencarian awal menghasilkan 200 artikel sebagai populasi penelitian, 2) Penyaringan (Screening) dengan melakukan seleksi berdasarkan kriteria (Inklusi: Artikel jurnal ilmiah, berbahasa Indonesia, terkait pendidikan, dan terbit antara 2020–2025) dan (Eksklusi: Non-jurnal, artikel berbahasa asing, serta yang tidak relevan dengan pendidikan. Setelah penyaringan awal, 39 artikel dieliminasi, menyisakan 161 artikel untuk tahap berikutnya), 3) Kelayakan (Eligibility), artikel yang lolos dari tahap screening diperiksa secara mendalam dengan membaca judul, abstrak, dan isi artikel. Dari hasil evaluasi, 146 artikel dihapus karena tidak sesuai dengan fokus penelitian, dan 4) Analisis Data diperoleh 15 artikel yang memenuhi kriteria dijadikan sampel akhir untuk analisis lebih lanjut. Artikel ini disimpan dalam Mendeley untuk pemetaan tren penelitian dan bibliometrik dalam manajemen konflik di pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Konflik

Konflik berasal dari kata Latin “con” yang berarti bersama-sama dan “fligere” yang berarti benturan atau tabrakan. Dalam kehidupan sosial, konflik dapat diartikan sebagai benturan kepentingan, nilai, tujuan, atau persepsi antar

¹⁶ Siti Noorbaeti Khoerunnisa, ‘The Relationship between Conflict Management and Educator Job Satisfaction and Education’, *Education Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (Edium)*, 2.1 (2024), pp. 17–28, doi:10.35905/edium.v2i1.8570.

individu atau kelompok yang berinteraksi satu sama lain. Konflik merupakan bagian alami dari dinamika sosial yang dapat bersifat destruktif apabila dibiarkan, namun juga dapat mendorong inovasi dan perubahan positif jika dikelola dengan baik.¹⁷

Dalam konteks pendidikan, manajemen konflik merujuk pada serangkaian strategi dan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan konflik di lingkungan sekolah atau lembaga pendidikan lainnya. Tujuan dari pendekatan ini adalah menciptakan suasana belajar yang harmonis dan kondusif bagi semua pihak yang terlibat, termasuk guru, siswa, staf, dan orang tua. Strategi yang umum diterapkan mencakup pelatihan keterampilan resolusi konflik, mediasi antar pihak, serta penerapan komunikasi terbuka untuk menghindari eskalasi konflik.¹⁸ Selain itu, penerapan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, motivasi, dan pengendalian di lembaga pendidikan menjadi kunci penting untuk membangun sistem manajemen konflik yang efektif.¹⁹

Salah satu pendekatan yang efektif adalah pendekatan kolaboratif, yang menekankan komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan solusi bersama dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan ini melibatkan semua pemangku kepentingan utama—guru, siswa, orang tua, dan manajemen sekolah—dalam proses resolusi konflik, sehingga memperkuat hubungan antar pihak dan menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis.²⁰

Selain itu, manajemen konflik yang efektif juga dapat meningkatkan kualitas komunikasi dalam lembaga pendidikan. Dengan mengelola konflik secara baik, hubungan antar individu dapat diperkuat, ketegangan berkurang, dan komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat menjadi lebih efektif. Penerapan konsep manajemen konflik yang tepat dapat membantu membangun kolaborasi yang produktif di lembaga pendidikan, sehingga menciptakan suasana yang kondusif bagi perkembangan pendidikan yang berkualitas.

Dengan demikian, pendekatan manajemen konflik dalam pendidikan berfokus pada penerapan strategi yang efektif untuk mencegah dan menyelesaikan konflik, guna menciptakan lingkungan belajar yang harmonis dan mendukung proses pendidikan yang optimal.²¹

¹⁷ Ashutosh Mishra, 'CONFLICT, ITS MANAGEMENT AND RESOLUTION', *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 4.2 (2023), doi:10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2343.

¹⁸ Bashori, Jumahir, and Esmi Tsalsa Sofiawati, 'CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: INNOVATIVE STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER AND MANAGEMENT COLLABORATION'.

¹⁹ Nikulina, 'CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION'.

²⁰ Arifin, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan: Pendekatan Kolaboratif Di Sekolah'.

²¹ Mochammad Fatur Rahman and others, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan: Strategi Untuk Menciptakan Suasana Belajar Yang Harmonis', *Bahasa Dan Ilmu Sosial*, 3.1 (2025), pp. 1–09, doi:10.61132/nakula.v3i1.1396.

Penyebab-Penyebab Konflik

Konflik dalam konteks pendidikan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Berdasarkan studi literatur sistematis yang menggunakan metode PRISMA dalam lima tahun terakhir, beberapa penyebab utama konflik dalam pendidikan meliputi:

1. Perbedaan Nilai dan Kepentingan: Perbedaan nilai-nilai pribadi, budaya, atau kepentingan antara siswa, guru, dan staf sekolah dapat memicu konflik. Misalnya, perbedaan pandangan mengenai metode pengajaran atau penilaian dapat menyebabkan ketegangan.
2. Komunikasi yang Tidak Efektif: Kurangnya komunikasi yang jelas dan terbuka antara pihak-pihak terkait dalam lingkungan pendidikan sering kali menjadi sumber konflik. Kesalahpahaman atau informasi yang tidak lengkap dapat memperburuk situasi.
3. Distribusi Sumber Daya yang Tidak Merata: Ketidakadilan dalam alokasi sumber daya, seperti fasilitas, dana, atau perhatian dari pihak sekolah, dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan memicu konflik di antara siswa atau staf.
4. Perbedaan Gaya Mengajar dan Belajar: Ketidaksesuaian antara gaya mengajar guru dan gaya belajar siswa dapat menyebabkan frustrasi dan konflik, terutama jika tidak ada upaya untuk menjembatani perbedaan tersebut.
5. Tekanan Akademik dan Beban Kerja: Tuntutan akademik yang tinggi dan beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres di kalangan siswa dan guru, yang pada akhirnya dapat memicu konflik interpersonal.
6. Kurangnya Keterampilan Manajemen Konflik: Ketidakmampuan dalam mengelola konflik secara efektif dapat memperburuk situasi dan menyebabkan eskalasi masalah di lingkungan pendidikan.²²

Penting untuk dicatat bahwa penyebab konflik dapat bervariasi tergantung pada konteks spesifik dan dinamika masing-masing institusi pendidikan. Oleh karena itu, pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi lokal sangat diperlukan dalam manajemen konflik di lingkungan pendidikan.

Akibat Positif dan Akibat Negatif dari Konflik

Konflik dalam lingkungan pendidikan merupakan fenomena yang tak terhindarkan dan memiliki dampak yang beragam, baik positif maupun negatif. Pendekatan manajemen konflik yang efektif dapat memaksimalkan manfaat positif sambil meminimalkan efek negatifnya. Berikut adalah beberapa akibat positif dan negatif dari konflik dalam konteks pendidikan:²³

²² Wadiv Vatul Khovivah and others, 'Definisi Konflik Dan Pentingnya Manajemen Konflik Dalam Pendidikan', *MASMAN Master Manajemen*, 2.4 (2024), pp. 40-51, doi:10.59603/masman.v2i4.566.

²³ Yenni M.AP and Halimatussakdiah, 'Penyebab Dan Dampak Konflik Di Organisasi', *Jurnal Menata: Manajemen Pendidikan Islam*, 4 (2021).

Akibat Positif:

1. Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas: Konflik dapat mendorong individu untuk berpikir kreatif dalam mencari solusi atas perbedaan yang ada, sehingga menghasilkan ide-ide baru dan pendekatan yang lebih efektif dalam proses pembelajaran.²⁴
2. Memperbaiki Proses dan Sistem: Melalui konflik, kelemahan dalam sistem pendidikan dapat teridentifikasi, mendorong evaluasi ulang dan perbaikan yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas institusi pendidikan.
3. Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi: Konflik yang ditangani secara konstruktif dapat memperbaiki komunikasi dan kolaborasi antar anggota institusi pendidikan, memperkuat hubungan dan kerja sama tim.²⁵

Akibat Negatif:

1. Mengurangi Produktivitas: Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu fokus dan konsentrasi, menyebabkan penurunan produktivitas dalam proses pembelajaran dan administrasi pendidikan.
2. Menimbulkan Stres dan Ketidakpuasan: Ketegangan akibat konflik dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpuasan di kalangan pendidik, siswa, dan staf, yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja mereka.²⁶
3. Merusak Hubungan Interpersonal: Konflik yang tidak terselesaikan dengan baik dapat merusak hubungan antar individu dalam lingkungan pendidikan, menghambat kerja sama dan menciptakan suasana yang tidak kondusif bagi pembelajaran.²⁷

Dengan memahami dan mengelola konflik secara efektif melalui pendekatan manajemen konflik yang tepat, institusi pendidikan dapat memanfaatkan dampak positif dari konflik sambil meminimalkan efek negatifnya, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang lebih kondusif dan produktif.

Proses Manajemen Konflik

Aquileas (2021) menjelaskan langkah-langkah manajemen konflik, di antaranya:

1. Mengidentifikasi Terjadinya Konflik (What, Where, When, Who)
Langkah awal dalam manajemen konflik adalah mengidentifikasi konflik yang terjadi dengan menggali informasi mendalam terkait apa yang terjadi,

²⁴ Afifah Qodri Rinjani, Yanti Sariasih, and Sri Haryanti, 'Manajemen Konflik Dan Implementasinya Dalam Proses Pembelajaran', *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran Dan Inovasi Pendidikan)*, 6.3 (2024), pp. 298–311, doi:10.52005/belaindika.v6i3.214.

²⁵ M.AP and Halimatussakdiah, 'Penyebab Dan Dampak Konflik Di Organisasi'.

²⁶ Murni, 'MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN', *INTELEKTUALITA: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 2016.

²⁷ Diana Enggar Pradita, Mareta Rofikoh, and Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 'Sumber, Penyebab, Dan Dampak Konflik Terhadap Lingkungan Pendidikan', *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2.2 (2024), pp. 191–97, doi:10.62017/jemb.

di mana, kapan, dan siapa yang terlibat. Hal ini penting untuk mencegah miskonsepsi dalam tahap selanjutnya. Identifikasi yang tepat memungkinkan pemahaman yang lebih baik terhadap situasi konflik dan pihak-pihak yang terlibat.²⁸

2. Menganalisis Penyebab Konflik (Why & How)
Analisis terhadap akar penyebab konflik mencakup faktor-faktor struktural, psikologis, dan komunikatif. Pemahaman mendalam mengenai penyebab konflik memungkinkan perencanaan solusi yang tepat dan efektif.²⁹
3. Menentukan & Merencanakan Solusi (Planning)
Berdasarkan analisis penyebab konflik, solusi dirancang dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat serta efektivitas dan dampaknya. Proses ini dapat mencakup negosiasi atau mediasi formal untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.³⁰
4. Mengorganisir Tim dan Komunikasi (Organizing)
Pembentukan tim penyelesaian konflik dan komunikasi yang transparan kepada seluruh pihak terkait diperlukan untuk memastikan peran, tanggung jawab, serta harapan terdistribusi secara adil. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam mengelola konflik dan menjaga keharmonisan tim.³¹
5. Implementasi Solusi (Actuating)
Solusi yang telah direncanakan mulai dijalankan secara sistematis dengan dukungan seluruh pihak. Penting untuk menjaga fleksibilitas jika dibutuhkan penyesuaian dalam proses pelaksanaan.
6. Pengendalian Implementasi Solusi (Controlling)
Pemantauan berkala dilakukan untuk memastikan solusi berjalan sebagaimana mestinya, serta mendeteksi jika ada hambatan atau penolakan dari pihak tertentu. Evaluasi terhadap efektivitas manajemen konflik dapat membantu dalam menyesuaikan strategi yang digunakan.³²
7. Evaluasi Implementasi Solusi (Evaluating)
Evaluasi dilakukan terhadap efektivitas solusi, baik dari segi hasil maupun proses. Evaluasi ini juga menjadi dasar pembelajaran untuk manajemen konflik di masa depan.³³

²⁸ Hanun Istnaini and others, 'Efektivitas Manajemen Konflik Di SMPN 40 Surabaya', *JURNAL JENDELA PENDIDIKAN*, 4.02 (2024), pp. 160–68, doi:10.57008/jjp.v4i02.723.

²⁹ Charity Muriuki, 'Conflict Management and Conflict Resolution', *Journal of Developing Country Studies*, 1.1 (2022), pp. 25–36, doi:10.47604/jdcs.1716.

³⁰ Moh Saiful Hakiki and Dwi Aprilia Angraini, 'Studi Literatur Kepemimpinan, Konflik Dan Manajemen Konflik', *MANDAR: Social Science Journal*, 2022.

³¹ M. AP Yenny and Halimatussakdiyah, 'Penyebab Dan Dampak Konflik Di Organisasi', *Jurnal Menata: Manajemen Pendidikan Islam*, 2021.

³² Ananda Rizka Wardani and others, 'Peran Kepemimpinan Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Institusi', *Jurnal Insan Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 4.2 (2024), pp. 182–97, doi:10.59581/jipsoshum-widyakarya.v2i4.4264.

³³ Syamsul Fathurrohman and Wahyu Hidayat, 'IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN MASALAH DI MI ASSU'ADA KOTA BANDUNG', *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 5.2 (2023), pp. 211–20, doi:10.30739/jmpid.v5i2.2564.

Fase Pengembangan Tim dalam Menghadapi Konflik

Berdasarkan model Bruce Tuckman (Bruton, Bruton, & Lumen Learning, n.d.) terdapat lima fase pengembangan tim di mana tim yang mengalami fase pengembangan ini akan memiliki kinerja yang sangat baik (*high performing*). Lima fase tersebut antara lain:

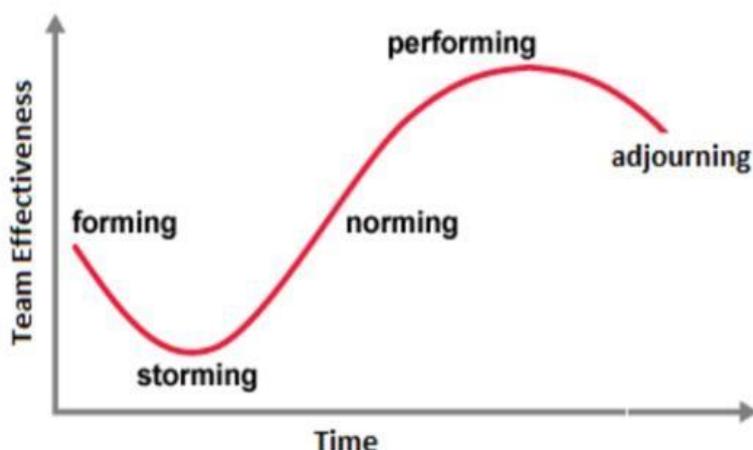
1. Fase Pembentukan (*Forming Stage*), yang terjadi pada tahap pembentukan ini adalah anggota tim masih mencari orientasi dan saling berkenalan satu dengan yang lain. Ketidakpastian Pada tahap ini ketidakpastian masih sangat tinggi, di mana orang-orang mencari pemimpin dan otoritas. Pada fase ini hubungan antar individu adalah hubungan formal di mana antar individu belum terlalu mengenal satu dengan yang lain. Anggota tim pada fase ini mempertanyakan hal-hal berikut: "Apa yang ditawarkan tim kepada saya?" "Apa yang diharapkan tim dari saya?" "Apakah saya akan cocok?" Sebagian besar interaksi bersifat sosial karena anggota masih dalam tahap saling mengenal.³⁴
2. Fase "Badai Konflik" (*Storming Stage*), tahap storming menandai periode paling menentukan sekaligus penuh tantangan dalam perkembangan tim. Pada tahap ini, dinamika kelompok mulai terbentuk melalui munculnya gesekan antarpribadi dan kompetisi internal, di mana karakteristik unik masing-masing anggota mulai terlihat jelas. Kinerja tim dapat menurun pada tahap ini karena energi dipergunakan untuk kegiatan yang tidak produktif (berkonflik satu dengan yang lain). Pada fase ini anggota tim mungkin akan menunjukkan ketidaksetujuan pada tujuan tim, dan kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari anggota yang saling cocok satu dengan lainnya dapat terbentuk. Untuk dapat melewati tahap ini, anggota harus memiliki kemauan untuk mengatasi hambatan, menerima perbedaan individu, dan belajar untuk menghadapi pertentangan ide-ide yang terjadi di dalam menjalankan tugas demi tujuan tim. Tim bisa terjebak pada situasi yang buruk di tahap ini. Kegagalan untuk mengatasi konflik dapat mengakibatkan permasalahan dalam jangka waktu yang panjang.
3. Fase Normalisasi (*Norming Stage*), Setelah tim berhasil melalui tahap storming, konflik yang muncul mulai teratasi, dan muncul kesadaran akan pentingnya persatuan. Pada fase norming, tercapai kesepakatan mengenai kepemimpinan dan pembagian peran masing-masing anggota. Konflik antarpribadi mulai mereda, hubungan kerja menjadi lebih harmonis, dan rasa kebersamaan semakin kuat. Dalam tahap ini, kinerja tim mengalami peningkatan karena anggota telah mampu berkolaborasi dengan baik dan lebih terfokus pada pencapaian tujuan bersama. Namun, kondisi harmonis ini masih memiliki resiko: jika ketidaksepakatan muncul kembali, tim dapat turun kembali ke fase konflik.
4. Fase Perform (*Performing Stage*), pada tahap performing, kesepakatan dan kerjasama telah terjalin dengan baik dan tim telah menjadi matang, terorganisir,

³⁴ Eko Suncaka, 'Manajemen Konflik Di Sekolah', *Journal on Education*, 5.4 (2023), pp. 15143-53, doi:10.31004/joe.v5i4.2597.

serta berfungsi dengan sangat baik. Tim memiliki struktur organisasi yang jelas dan stabil, serta anggota berkomitmen pada misi tim. Masalah dan konflik masih muncul, tetapi ditangani secara konstruktif dengan *positive thinking*. Tim berfokus pada pemecahan masalah dan anggota-anggota bekerja agar tujuan tim dapat tercapai.

5. Fase Antara (*Adjourning Stage*), di tahap *adjourning*, sebagian besar tujuan tim telah tercapai. Fokus utama adalah mengakhiri tugas dengan baik (*closing*) dan mendokumentasikan proses kerja serta hasilnya. Saat beban kerja berkurang, anggota tim akan ada yang dipindahkan ke tim lain, dan ada kemungkinan tim akan dibubarkan. Dalam fase ini akan ada penutupan proyek dan pembubaran tim di mana akan ada sesi di mana anggota-anggota tim mengucapkan salam perpisahan satu dengan yang lain setelah melalui konflik di fase-fase sebelumnya. Jika tim adalah sebuah komite tetap dengan tanggung jawab yang berkelanjutan, sebagian anggota dapat digantikan oleh orang baru dan tim dapat kembali ke tahap pembentukan atau *storming*, sehingga tim akan mengulangi lagi proses pengembangan (*forming, storming, norming, performing*).³⁵

Gambar 1. Lima Fase Pengembangan Tim oleh Bruce Tuckman
(Bruton, Bruton & Lumen Learning)



Dalam pendidikan, pemahaman akan fase-fase ini membantu manajemen sekolah mengantisipasi dinamika konflik dalam tim guru dan siswa, sehingga mendukung terciptanya kolaborasi yang produktif.³⁶

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan temuan yang mengejutkan bahwa konflik dalam lingkungan pendidikan bukan sekadar gangguan yang harus dihindari, melainkan merupakan tahap alami yang, apabila dikelola secara sistematis, dapat

³⁵ Hakiki and Anggraini, 'Studi Literatur Kepemimpinan, Konflik Dan Manajemen Konflik'.

³⁶ Sinta Apriyani and Andhika Purbakala Rona, 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Sengketa Pemilihan Kepala Daerah Kota Bandar Lampung', *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 4.2 (2023), pp. 91-100, doi:10.46730/japs.v4i2.106.

memperkuat hubungan interpersonal, memperbaiki sistem organisasi, serta mendorong inovasi dalam proses pendidikan. Temuan ini baru diketahui setelah dilakukan analisis mendalam terhadap berbagai pendekatan manajemen konflik dan dinamika perkembangan tim berdasarkan model Bruce Tuckman. Secara khusus, fase "storming" yang ditandai dengan gesekan antarpersonal terbukti dapat menjadi fondasi penting bagi terbentuknya tim pendidikan dengan kinerja tinggi (high-performing team).

Dari sisi kontribusi keilmuan, penelitian ini mengonfirmasi pergeseran paradigma dalam manajemen konflik pendidikan, dari pandangan tradisional yang memandang konflik sebagai sesuatu yang negatif menuju pandangan kontemporer yang mengakui potensi fungsional dari konflik. Selain itu, penelitian ini menyumbangkan perspektif baru dengan mengintegrasikan secara eksplisit model pengembangan tim Tuckman dalam kerangka manajemen konflik di lingkungan pendidikan. Pendekatan kolaboratif yang diusulkan dalam penelitian ini juga memperjelas pentingnya komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan penyelesaian masalah secara bersama-sama sebagai pilar utama dalam menciptakan lingkungan belajar yang harmonis dan produktif.

Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dalam bidang manajemen pendidikan dengan menegaskan bahwa konflik bukanlah akhir dari keharmonisan, melainkan bagian integral dari proses pertumbuhan institusi pendidikan. Apabila dihadapi secara proaktif dan konstruktif, konflik dapat menjadi katalisator dalam peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah Qodri Rinjani, Yanti Sariasih, and Sri Haryanti, 'Manajemen Konflik Dan Implementasinya Dalam Proses Pembelajaran', *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran Dan Inovasi Pendidikan)*, 6.3 (2024), pp. 298–311, doi:10.52005/belaindika.v6i3.214
- Apriyani, Sinta, and Andhika Purbakala Rona, 'Strategi Manajemen Konflik Dalam Penyelesaian Sengketa Pemilihan Kepala Daerah Kota Bandar Lampung', *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 4.2 (2023), pp. 91–100, doi:10.46730/japs.v4i2.106
- Arifin, Zainal, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan: Pendekatan Kolaboratif Di Sekolah', *Mutiara: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 3.1 (2024), pp. 38–53, doi:10.59059/mutiara.v3i1.1960
- Bashori, Jumahir, and Esmi Tsalsa Sofiawati, 'CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: INNOVATIVE STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER AND MANAGEMENT COLLABORATION', *JURNAL PENDIDIKAN GLASSER*, 9.1 (2025), pp. 53–60, doi:10.32529/glasser.v9i1.3914
- DABIJA (CHIRIAC), Laura, 'Management of Conflict Situations at the Level of the Class of Students in Primary Education', *Univers Pedagogic*, 81.1 (2024), pp. 108–11, doi:10.52387/1811-5470.2024.1.14
- Fathurrohman, Syamsul, and Wahyu Hidayat, 'IMPLEMENTASI MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENYELESAIAN MASALAH DI MI ASSU'ADA KOTA

- BANDUNG', *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Darussalam*, 5.2 (2023), pp. 211–20, doi:10.30739/jmpid.v5i2.2564
- Fatur Rahman, Mochammad, and others, 'Manajemen Konflik Dalam Pendidikan: Strategi Untuk Menciptakan Suasana Belajar Yang Harmonis', *Bahasa Dan Ilmu Sosial*, 3.1 (2025), pp. 1–09, doi:10.61132/nakula.v3i1.1396
- Gapsalamov, A.R., A.D. Kolesnikova, and O.S. Prokhorova, 'Conflict Management System as a Direction of Implementing the Human Resources Policy of an Educational Organization within the Digitalization of the Economy', *Prepodavatel XXI Vek*, no. 1–1 (2022), pp. 76–84, doi:10.31862/2073-9613-2022-1-76-84
- Hakiki, Moh Saiful, and Dwi Aprilia Anggraini, 'Studi Literatur Kepemimpinan, Konflik Dan Manajemen Konflik', *MANDAR: Social Science Journal*, 2022
- Hasanah, Qudwatun, and others, 'Mengelola Konflik Antara Guru Dan Siswa Di Sekolah Menengah Atas: Peran Kepala Sekolah Sebagai Mediator', *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2.2 (2024), pp. 204–14, doi:10.62017/merdeka
- Istnaini, Hanun, and others, 'Efektivitas Manajemen Konflik Di SMPN 40 Surabaya', *JURNAL JENDELA PENDIDIKAN*, 4.02 (2024), pp. 160–68, doi:10.57008/jjp.v4i02.723
- Khoerunnisa, Siti Noorbaeti, 'The Relationship between Conflict Management and Educator Job Satisfaction and Education', *Education Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (Edium)*, 2.1 (2024), pp. 17–28, doi:10.35905/edium.v2i1.8570
- Khovivah, Wadiv Vatul, and others, 'Definisi Konflik Dan Pentingnya Manajemen Konflik Dalam Pendidikan', *MASMAN Master Manajemen*, 2.4 (2024), pp. 40–51, doi:10.59603/masman.v2i4.566
- Laksono, Tio Ari, and Imania Fatwa Izzulka, 'CONFLICT MANAGEMENT IN OVERCOMING TEACHER PROBLEMS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS', *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6.1 (2022), pp. 157–69, doi:10.24252/idaarah.v6i1.28680
- M.AP, Yenni, and Halimatussakdiah, 'Penyebab Dan Dampak Konflik Di Organisasi', *Jurnal Menata: Manajemen Pendidikan Islam*, 4 (2021)
- Mishra, Ashutosh, 'CONFLICT, ITS MANAGEMENT AND RESOLUTION', *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 4.2 (2023), doi:10.29121/shodhkosh.v4.i2.2023.2343
- Muriuki, Charity, 'Conflict Management and Conflict Resolution', *Journal of Developing Country Studies*, 1.1 (2022), pp. 25–36, doi:10.47604/jdcs.1716
- Nikulina, I. V., 'CONFLICT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION', *Vestnik of Samara University. History, Pedagogics, Philology*, 25.1 (2019), pp. 76–81, doi:10.18287/2542-0445-2019-25-1-76-81
- Papoutsis, Vasiliki, 'STRATEGIES OF THE EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT', *The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Pedagogy*, no. 2 (2021), pp. 204–12, doi:10.25128/2415-3605.20.27

- Sokolova, N. A., and others, 'Conflict Management Training for Future Educators', *The Education and Science Journal*, 22.7 (2020), pp. 101-24, doi:10.17853/1994-5639-2020-7-101-124
- Suncaka, Eko, 'Manajemen Konflik Di Sekolah', *Journal on Education*, 5.4 (2023), pp. 15143-53, doi:10.31004/joe.v5i4.2597
- Wardani, Ananda Rizka, and others, 'Peran Kepemimpinan Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Institusi', *Jurnal Insan Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 4.2 (2024), pp. 182-97, doi:10.59581/jipsoshum-widyakarya.v2i4.4264
- Wardani, Rizka Ananda, and others, 'Peran Kepemimpinan Sekolah Dalam Mengatasi Konflik Antar Guru Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Institusi', *Jurnal Insan Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 4.2 (2024), pp. 182-97, doi:10.59581/jipsoshum-widyakarya.v2i4.4264
- White, Bobbie Ann Adair, and others, 'Conflict Management Education in the Intensive Care Unit', *American Journal of Critical Care*, 29.6 (2020), pp. e135-38, doi:10.4037/ajcc2020886
- Yenny, M. AP, and Halimatussakdiyah, 'Penyebab Dan Dampak Konflik Di Organisasi', *Jurnal Menata: Manajemen Pendidikan Islam*, 2021