

# MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENDIDIKAN

Oleh:

**Murni**

## ABSTRAK

*Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Masalahnya, bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual. Dalam sebuah organisasi khususnya pendidikan konflik tidak bisa dipisahkan dan akan selalu timbul, namun konflik yang timbul harus mampu dimenej dengan baik agar terjadinya suasana sekolah yang aman, kondusif serta mampu meningkatkan pendidikan yang berkualitas tanpa mengesampingkan nilai-nilai budi pekerti yang baik.*

**Keyword:** *Manajemen, Konflik, Pendidikan*

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, seni, dan budaya mendorong perubahan kebutuhan dan kondisi serta menimbulkan berbagai macam tantangan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut akan membawa dampak luas dan bervariasi manajemen pendidikan. Banyaknya tugas manajemen pendidikan akan menjadi beban berat bagi para pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah. Dalam mendorong visi, misi, dan melakukan inovasi di sekolah, kepala sekolah akan dihadapkan pada berbagai masalah, termasuk konflik yang timbul sebagai akibat dari banyaknya permasalahan dan perubahan di sekolah. Semakin banyak masalah yang harus dipecahkan.

Pendidikan adalah merupakan satu hal yang sangat penting bagi manusia, selama manusia masih hidup dalam kehidupan dunia ini maka pendidikan tidak akan pernah bisa lepas dari dirinya. Pendidikan nasional memiliki peranan yang sangat penting bagi warga Negara. Pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia yang seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang unggul, serta mempunyai rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Tujuan pendidikan Indonesia tertera dalam Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 sebagai berikut: mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab (UURI No. 20 Tahun 2003, h. 5).

Lingkungan sekolah dapat dipandang sebagai keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Perubahan atau inovasi baru, seperti implementasi manajemen berbasis kompetensi (KBK), dan penilaian berbasis kelas (PBK) sangat rentan menimbulkan konflik, apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Lingkungan suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu keluarga yang keharmonisannya akan tercipta jika tidak ada konflik di antara para anggotanya. Meskipun demikian, konflik merupakan sesuatu yang

tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan, bahkan sepanjang kehidupan manusia berhadapan dan bergelud dengan konflik. Suatu organisasi hampir dapat dipastikan akan menghadapi yang namanya konflik, baik bersifat eksternal maupun internal, dan dapat bersifat positif maupun negatif.

Masalahnya, bagaimana kepala sekolah dapat menciptakan suasana yang harmonis, agar tidak terjadi konflik yang berdampak negatif pada tenaga kependidikan. Lebih dari itu, bagaimana kepala sekolah bersama tenaga kependidikan dapat mengendalikan konflik dan memanfaatkannya untuk kemajuan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berwibawa, jujur, dan transparan. Itulah modal yang baik untuk menjalin komunikasi yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, menciptakan rasa saling percaya, budaya malu, serta budaya kerja berbasis kreativitas dan spiritual.

Pandangan para ahli manajemen tradisional yang berkembang tahun 1940-an, bahwa semua konflik negatif tidak dapat dipertahankan, sehingga dalam perkembangan selanjutnya konflik dianggap sebagai sesuatu yang wajar. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang wajar. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang alamiah, yang dalam batas-batas tertentu dapat bernilai positif, kalau dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat berakibat fatal. Oleh karena itu setiap orang dituntut untuk memperhatikan konflik, karena tidak dapat dihilangkan, tetapi jika dimanfaatkan dengan tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Konflik, dapat dikatakan sebagai suatu oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi, yang disebabkan oleh adanya berbagai macam-macam perkembangan dan perubahan dalam bidang manajemen, serta menimbulkan perbedaan pendapat, keyakinan dan ide. Dalam pada itu, ketika individu bekerja sama satu sama lain dalam rangka mewujudkan tujuannya, maka wajar seandainya dalam waktu yang cukup lama terjadi perbedaan-perbedaan pendapat di antara mereka. Ibarat piring, banyak yang pecah atau retak, hanya karena bersentuhan dengan piring lainnya.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Pengertian Konflik**

Sebelum membahas penjelasan lebih lanjut maka ada baiknya penulis membahas sedikit lebih banyaknya mengenai pengertian konflik. Secara etimologi konflik berasal

dari kata latin yaitu “*con*” berarti bersama-sama dan “*fliegere*” yang berarti benturan atau tabrakan. Jadi konflik dalam kehidupan sosial adalah benturan dalam kepentingan, keinginan, pendapat dan lain-lain yang sulit untuk dipahami oleh masing-masing individu.

Robbins (1996: 245) dalam *organization behavior* menjelaskan bahwa, konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidak sesuaian antara dua pendapat sudut pandang yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun negatif. Luthans (2006:348) mengemukakan bahwa konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber dari keinginan manusia. Husaini (2006:387), konflik ialah pertentangan antara dua atau lebih terhadap satu hal atau lebih dengan sesama anggota organisasi atau dengan organisasi lain. Dari ketiga pengertian di atas, maka definisi konflik yang dikemukakan oleh Handoko, (1991:346) konflik adalah proses pengarahannya ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Konflik pada awalnya dianggap sebagai suatu penyimpangan terhadap norma dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat maupun aturan organisasi, namun dengan meningkatnya pengetahuan maka pandangan terhadap konflik mengalami perubahan. Aldarg, R.J dan Stearns (1987: 415) membagi transisi pemikiran tentang konflik kedalam tiga fase yaitu: pandangan tradisional, pandangan hubungan manusia, dan pandangan interaksionis/pluralis. Pandangan tradisional, konflik dipersepsikan sebagai peristiwa yang negative dan identik dengan kekacauan, destruktif, dan dapat merugikan kelangsungan organisasi, karena itu harus dicegah dan bila perlu ditiadakan. Pandangan tradisional konsisten terhadap sikap-sikap dominan mengenai perilaku kelompok sehingga konflik mempunyai konotasi negatif, sebagai dampak komunikasi yang buruk, kurangnya kepercayaan antara anggota, dan pimpinan tidak tanggap terhadap aspirasi dan kebutuhan para anggota kerja.

## **2. Konflik dan Masalahnya**

Kehadiran konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit konflik, sehingga para pemimpin baik formal maupun informal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi

sumber dan tipe bibit-bibit konflik secara dini, menganalisa akibat yang harus ditanggung, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya untuk menentukan langkah preventif secara tepat. Jika tahap pertama tidak dapat diatasi dan bibit konflik meningkat, maka anggota organisasi akan semakin jeli terhadap kehadiran bibit tersebut, dan sering menimbulkan dampak emosional.

Menurut Mulyasa, (2005: 239), Konflik dapat diibaratkan “pedang bermata dua”, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dalam organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat menjadi energi yang dahsyat jika dikelola dengan baik, bahkan dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.

Berdasarkan manfaatnya, konflik dapat dikelompokkan ke dalam konflik fungsional dan disfungsional. Menurut Gibson (1996), konflik fungsional adalah suatu konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja. Pertentangan antar kelompok yang fungsional dapat memberikan manfaat bagi peningkatan efektivitas dan prestasi organisasi. Konflik ini tidak hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kelompok yang anggotanya heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi lebih baik dan kreatif. Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang. Adapun konflik disfungsional adalah konfrontasi atau pertentangan antar kelompok yang merusak, merugikan, dan menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu, setiap organisasi harus mampu menangani dan mengelola, serta mengurangi konflik agar memberikan dampak positif, dan meningkatkan prestasi, karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan prestasi dan kinerja organisasi.

Pada umumnya konflik berlangsung dalam lima tahap, yaitu tahap potensial, konflik terasakan, pertentangan, konflik terbuka, dan akibat konflik.

1. Tahap potensial, yaitu munculnya perbedaan di antara individu, organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi terjadinya konflik.

2. Konflik terasakan, yaitu kondisi ketika perbedaan yang muncul dirasakan oleh individu, dan mereka mulai memikirkannya.
3. Pertentangan, yaitu kondisi ketika konflik berkembang menjadi perbedaan pendapat di antara individu atau kelompok yang saling bertentangan.
4. Konflik terbuka, yaitu tahapan ketika konflik menimbulkan dampak terhadap kehidupan dan kinerja organisasi. Jika konflik terkelola dengan baik, maka akan menimbulkan keuntungan, seperti saling tukar pikiran, ide dan menimbulkan kreativitas. Tetapi jika tidak terkelola dengan baik, dan melampaui batas, maka akan menimbulkan kerugian, seperti saling permusuhan.

Konflik akan berkembang di sekolah jika tidak cepat ditanggulangi, serta mendorong para tenaga kependidikan untuk menentukan sikap dan tindakan apabila konflik benar-benar muncul ke permukaan secara terbuka, dan jika tidak dapat ditanggulangi maka akan menjadi kenyataan, yang diwujudkan dalam pernyataan, tingkah laku, dan reaksi di antara pihak yang bertentangan.

Mengetahui adanya konflik sedini mungkin dapat dilakukan dengan memperhatikan hubungan-hubungan yang ada, karena pada umumnya hubungan yang tidak normal merupakan gejala konflik, misalnya ketegangan, kekakuan, ketakutan, kekalutan, dan saling fitnah. Meskipun demikian, tidak semua konflik dapat diketahui gejala-gejalanya, untuk mengetahuinya pimpinan harus aktif melakukan berbagai tindakan. Tindakan yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui adanya konflik ini adalah menciptakan komunikasi timbal balik, menggunakan jasa ketiga, dan menggunakan jasa pengawas informal.

- a. Menciptakan komunikasi timbal balik. Komunikasi timbal balik akan mendorong tenaga kependidikan aktif mengemukakan pendapat, sehingga dapat diperoleh kemungkinan petunjuk adanya konflik.
- b. Menggunakan jasa pihak ketiga. Pada umumnya pihak yang sedang terlibat konflik akan terbuka kepada pihak ketiga yang netral, sehingga untuk mengetahui adanya konflik sedini mungkin perlu bantuan pihak yang netral.
- c. Menggunakan jasa pengawas informal. Pengawas informal merupakan orang yang ditempatkan secara rahasia dan bertugas sebagai intel yang harus

melaporkan setiap kejadian. Untuk mencapai keberhasilan, pengawas informal harus bertindak secara wajar agar tidak diketahui oleh teman-temannya.

Konflik dapat terjadi karena setiap pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan, baik secara material maupun nonmaterial. Untuk mencegahnya, harus dipelajari penyebabnya, antara lain sebagai berikut:

- a. Perbedaan pendapat. Konflik dapat terjadi karena perbedaan dan masing-masing merasa paling benar. Jika perbedaan pendapat ini meruncing dan mencuat kepermukaan, maka dapat menimbulkan ketegangan.
- b. Salah paham. Konflik dapat terjadi karena salah paham (*misunderstanding*), misalnya tindakan seseorang mungkin tujuannya baik, tetapi dianggap merugikan oleh pihak lain. Kesalahpahaman ini akan menimbulkan rasa kurang nyaman, kurang simpati, dan kebencian.
- c. Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan. Konflik dapat terjadi karena tindakan salah satu pihak mungkin dianggap merugikan yang lain atau masing-masing pihak merasa dirugikan. Pihak yang dirugikan merasa kesal, kurang nyaman, kurang simpati atau benci. Perasaan-perasaan ini dapat menimbulkan konflik yang mengakibatkan kerugian baik secara materi, moral, maupun sosial.
- d. Terlalu sensitif. Konflik dapat terjadi karena terlalu sensitif, mungkin tindakan seseorang adalah wajar, tetapi karena pihak lain terlalu sensitif maka dianggap merugikan, dan menimbulkan konflik, walaupun secara etika tindakan ini tidak termasuk perbuatan yang salah.

### **3. Penyebab Konflik**

Penyebab konflik secara khusus adalah sebagai berikut:

- (1) Konflik diri sendiri dengan seseorang dapat terjadi karena perbedaan peranan (atasan dengan bawahan), kepribadian, dan kebutuhan (konflik bertikal).
- (2) Konflik diri sendiri dengan kelompok dapat terjadi karena individu tersebut melanggar norma-norma kelompoknya, atau individu bersangkutan telah melanggar norma-norma kelompok sehingga dimusuhi atau dikucilkan oleh kelompoknya. Berubahnya visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi individu tersebut dengan visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi organisasi.

- (3) Kelompok dengan kelompok dalam sebuah organisasi dapat terjadi karena ambisi salah satu atau kedua kelompok untuk lebih berkuasa, ada kelompok yang menindas, ada kelompok yang melanggar norma-norma budaya kelompok lainnya, ketidakadilan kelompok lainnya, dan keserakahan kelompok lainnya (konflik primordial).
- (4) Konflik antar organisasi terjadi dapat karena perebutan kekuasaan, baik ekonomi maupun politik (konflik horizontal dan konflik elit politik).

Secara umum konflik dapat terjadi karena:

- (1) SARA (suku, agama, ras, dan antar golongan), ancaman status, penduduk pendatang dengan penduduk asli, WNI dengan pribumi, antarwarga yang bertikai (konflik horizontal);
- (2) Salah satu atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan dan menghalangi usaha masing-masing untuk mencapai tujuan.
- (3) Persaingan tidak sehat;
- (4) Perbedaan persepsi terutama dalam interpretasi dalam bahasa dan makna hukum;
- (5) Hambatan-hambatan komunikasi;
- (6) Ketidaksesuaian dengan visi, misi, tujuan, sasaran, *policy*, strategi, dan aksi yang telah disepakati atau terjadi ketidakpercayaan atau kecurangan;
- (7) Kepribadian yang tidak cocok antara satu dengan yang lainnya;
- (8) Orang-orang mempunyai tugas-tugas yang saling tergantung satu sama lain yang membutuhkan kerja sama, namun sasarannya berbeda atau terjadi konflik kepentingan;
- (9) Orang-orang yang dipaksa bekerja keras dalam waktu yang lama;
- (10) Perbedaan dalam nilai dan keyakinan yang menyebabkan curiga, salah pengertian, dan permusuhan.

#### **4. Proses Terjadinya konflik**

Konflik tidak akan terjadi secara mendadak tanpa sebab dan proses, akan tetapi melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks (2006:43), mengidentifikasi bahwa, proses terjadinya konflik terdiri dari tiga tahapan: pertama, peristiwa sehari-hari, adanya tantangan, sedangkan yang ke tiga timbulnya pertentangan-pertentangan.

Menurut Robbins (1996:548-557) proses terjadinya konflik menjadi lima tahap, yaitu potensi oposisi atau ketidak cocokan kognisi dan personalisasi; maksud niat, perilaku dan hasil.

Pada tahap Ke I, menurut kondisi yang menciptakan konflik. Yang menjadi sumber atau variabel konflik adalah komunikasi, struktur dan pribadi. Pada variabel komunikasi bias disebabkan oleh semantik, kesalahpahaman, jumlah informasi yang terlalu banyak atau lebih sedikit. Pada variabel struktur konflik biasa terjadi karena perbedaan derajat spesialisasi tugas berbeda, akan tetapi satu sama lain berhubungan dengan kepentingan yang berbeda. Faktor penyebab lainnya adalah gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat kepemimpinan, sistem imbalan dan derajat ketergantungan individu dari setiap dari setiap tingkat atau derajat tugas yang berbeda. Untuk faktor awal variabel pribadi disebabkan oleh kepribadian.

Pada Tahap Ke II, adalah kognisi dan personalisasi. Pada tahap ini konflik yang dipersepsikan merupakan kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Jadi persepsi akan membangun perasaan adanya konflik atau tidak. Sedangkan pada variabel konflik yang dirasakan seseorang atau pihak tertentu muncul keterlibatan emosional dalam satu konflik berupa kecemasan, ketegangan, frustrasi dan kekerasan.

Pada Tahap Ke III, terdiri dari variabel tertentu akan mencapai tujuan tanpa menghiraukan dampaknya pada pihak lain. Variabel kerjasama merupakan bentuk kolaborasi dimana masing-masing pihak yang berkonflik berupaya saling memenuhi kepentingan bersama. Pada variabel kompromi, masing-masing pihak saling melepaskan atau mengurangi tuntutan. Menghindari merupakan bentuk upaya menjauhkan diri atau menarik diri dari konflik, dan variabel akomodasi merupakan bentuk memuaskan lawan dari kepentingan pribadi.

Pada Tahap Ke IV, munculnya konflik terbuka. Konflik ini dikemukakan secara terang-terangan (terbuka), menyimpang dari maksud awalnya.

Pada tahap Ke V, adalah hasil. Tahap ini dapat menghasilkan dua variabel yaitu fungsional dan disfungsional. Pada hasil fungsional konflik dapat meningkatkan kinerja, sedangkan apabila berdampak disfungsional maka akan menimbulkan penurunan kinerja.

Dari beberapa tahap proses terjadinya konflik di atas dalam sehari-hari ditandai adanya individu merasa tidak puas kadang-kadang berlalu begitu saja dan muncul kembali saat individu merasakan adanya gangguan. Apabila terjadi masalah, individu saling mempertahankan pendapat dan menyalahkan pihak lain. Masing-masing anggota menganggap perbuatan yang dilakukan sesuai dengan standar aturan organisasi.

## **5. Dampak Konflik**

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok. Konflik dapat terjadi di antara pihak yang mempunyai tujuan sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik.

Di sekolah, konflik dapat terjadi dalam semua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik interpersonal yang akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan. Misalnya, konflik antara tugas sekolah dengan acara pribadi. Konflik ini bisa diibaratkan seperti makan buah simalakama, dimakan salah tidak juga salah, dan keduapilihan yang ada memiliki akibat yang seimbang. Konflik intrapersonal juga bisa disebabkan oleh tuntutan tugas yang melebihi kemampuan.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antara individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antar tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.
3. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik interpersonal terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan. Misalnya konflik antara tenaga kependidikan dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah.

4. Konflik intragroup, yaitu konflik antar anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantive atau efektif. Konflik intergroup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antara kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernapasan perlu disuarakan dengan kets, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena para peserta didinya tidak konsentrasi belajar.
5. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antara bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Konflik intra organisasi meliputi empat subjenis.
  - a. Konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antartentara kependidikan.
  - b. Konflik horizontal, yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antartentara kependidikan.
  - c. Konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan pendapat persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi.
  - d. Konflik peran, yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.
6. Konflik interorganisasi, yang terjadi antarorganisasi. 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.

Konflik di sekolah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreativitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan maupun gagasan baru.

Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi dapat menurunkan ketegangan, dan stres.

Konflik dapat berakibat positif atau menguntungkan dan negatif atau merugikan.

1. Akibat positif atau menguntungkan.
  - a. Menimbulkan kemampuan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh pihak lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab terjadinya konflik.
  - b. Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.
  - c. Pendekatan yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan kejutan (*surprise*) karena kehadirannya sering tidak diduga, sehingga setiap orang berusaha lebih hati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
  - d. Mengembangkan alternatif yang lebih baik. Konflik bisa menimbulkan hal-hal yang merugikan pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau memberio hukuman yang berlebihan. Kondisi ini sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.
  
2. Akibat negatif atau merugikan
  - a. Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.
  - b. Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat pihak lain selalu dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.
  - c. Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa mengakibatkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan kurang terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat dan mengadu.

- d. Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja dapat menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stres. Stres terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.
- e. Frustrasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih berprestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah pada tingkat yang cukup parah dan di antara pihak-pihak yang terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.

Di sekolah pun, konflik dapat berdampak positif dan negatif. Positifnya antara lain: (1) Memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul ke permukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian; (2) Mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis. Sedangkan negatifnya antara lain: (1) Menciptakan suasana tidak nyaman dan tidak kondusif sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan; (2) Menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan tenaga kependidikan terhadap program sekolah.

Mengingat konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah mencoba memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Kepala seharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program sekolah.

## **6. Manajemen Konflik**

Konflik akan terjadi di sekolah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala sekolah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi di sekolah menuntut keterampilan manajemen tertentu, yang disebut manajemen konflik.

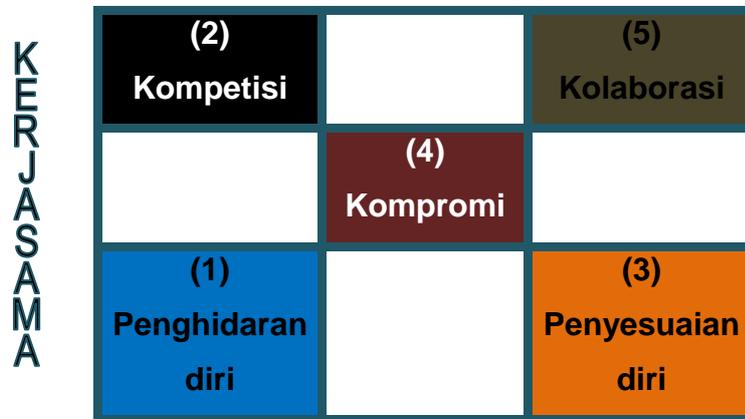
Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru dalam tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan konflik. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Kepala sekolah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di sekolah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala sekolah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di sekolah. Meskipun konflik sudah meruncing dan mengganggu pembelajaran, serta membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekolah tetap harus dapat mengatasinya. Untuk dapat mengatasi konflik perlu memahami sebab dan sumbernya: berdasarkan pemahaman akan sebab dan sumber konflik dapat dicarikan jalan pemecahan yang paling baik.

Konflik yang dapat dikelola dengan baik dapat digunakan untuk mempromosikan dan mencapai perubahan-perubahan yang dikehendaki. Pendekatan penanganan konflik perlu dikembangkan dengan mempertimbangkan keuntungan berbagai hal, seperti sifat anggota yang dihadapi, situasi dan kondisi secara keseluruhan. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan bagaimana dampak konflik terhadap individu, baik yang terkait maupun tidak yang tersedia untuk mengelola konflik tersebut dan derajat kekuatan yang dimiliki secara keseluruhan.

Thomas (1989) mengembangkan lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu penghidaran diri, kompetisi, penyesuaian diri, kompromi, dan kolaborasi. Kecenderungan ini disusun berdasarkan derajat kemampuan untuk memuakan kepentingan orang lain dan kepentingan diri sendiri. Kecenderungan tersebut bukan satu-satunya pendekatan atau cara untuk menyelesaikan, dan mengelola konflik. Jika konflik sudah benar-benar meluas maka usaha penyelesaian masalah perlu

dilakukan melalui pertemuan tatap muka dengan pihak yang bertentangan untuk mengadakan negosiasi, menjalin kerjasama, menghindari konflik dengan meningkatkan kualitas personil yang menjadi sumber pertentangan sehingga dapat mengubah sikap dan perilakunya.



## KERJASAMA

Lima kecenderungan penyelesaian konflik secara alamiah yang diungkapkan Thomas tersebut merupakan interaksi antara dimensi kerja sama dan kegigihan pihak terkait, seperti tampak pada gambar di atas.

Gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Jika kegigihan dan kerja sama pihak terkait rendah, maka mereka akan berusaha menghindari diri, sehingga konflik tidak tampak (1). Jika pihak terkait sangat gigih dan sulit untuk bekerja sama, maka akan terjadi kompetisi, dan pihak yang lebih kuat akan menang serta memaksakan kehendaknya kepada yang lemah (2). Jika dorongan untuk kerja sama di antarpihak terkait sangat baik, tetapi kegigihannya rendah, maka akan terjadi penyesuaian diri, dan mementingkan terjaganya hubungan, sedangkan prinsip dikesampingkan (3). Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antarpihak terkait sama-sama sedang, maka akan terjadi kompromi (4). Jika kegigihan dan kemauan kerja sama antarpihak terkait sama-sama tinggi, maka akan terjadi kolaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang paling efektif (5). Pola inilah yang biasanya memberikan penyelesaian yang terbaik.

Kepala sekolah harus memahami kecenderungan-kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik di atas. Di samping itu, harus memahami berbagai

pendekatan pemecahannya, agar dapat memilih salah satu pendekatan yang paling tepat untuk menyelesaikan konflik di sekolahnya.

Berdasarkan kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik yang dikemukakan Thomas, dapat diidentifikasi pendekatan penyelesaian konflik sebagai berikut:

1. Mempersatukan (*integrating*), Merupakan salah satu pendekatan penyelesaian konflik melalui tukar menukar informasi dan ada keinginan untuk mengamati perbedaan serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini diasosiasikan dengan pemecahan masalah yang sangat efektif jika isu konflik sangat kompleks. Penyelesaian konflik dengan pendekatan mempersatukan (*integrating*) mendorong tumbuhnya berpikir kreatif yang menekankan diri sendiri dan orang lain dalam mempersatukan informasi dari perspektif yang berbeda. Namun demikian pendekatan penyelesaian konflik ini menjadi tidak efektif jika kelompok yang berselisih itu kurang memiliki komitmen atau jika waktu menjadi sesuatu yang sangat penting, karena penyelesaian konflik dengan cara mempersatukan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Penyelesaian ini juga bisa menimbulkan frustrasi terutama dalam konflik tingkat tinggi, karena penalaran dan pertimbangan rasional seringkali dikalahkan oleh komitmen emosional.
2. Membantu (*obliging*) menetapkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri dinilai rendah. Pendekatan ini juga dapat dipakai secara sengaja untuk mengangkat dan menghargai orang lain, membuat mereka merasa lebih baik dan senang terhadap sesuatu. Penggunaan pendekatan penyelesaian konflik membantu orang lain (*obliging*) dengan menaikkan statusnya sangat bermanfaat, terutama jika peran kepala sekolah secara politis tidak berada dalam posisi yang membahayakan. Pendekatan rela membantu berperan dalam menyempitkan perbedaan antar kelompok dan mendorong mereka untuk mencari persamaan. Perhatian tinggi akan menyebabkan orang lain puas dan merasa keinginannya terpenuhi, sehingga mau mengorbankan sesuatu yang penting bagi dirinya. Jika digunakan secara efektif, maka pendekatan penyelesaian konflik ini dapat mengharmoniskan dan melanggengkan hubungan. Pendekatan ini juga tanpa disadari dapat secara cepat membuat orang rela mengalah. Melalui pendekatan ini

kepala sekolah dapat menerima kekuasaan orang lain, dan meluangkan waktu memperkirakan situasi serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

3. Mendominasi (*dominating*). Pendekatan ini menekankan pada diri sendiri dan meremehkan kepentingan orang lain, sehingga kewajiban bisa dikalahkan oleh keinginan pribadi. Pendekatan ini efektif digunakan untuk menentukan keputusan secara cepat, dan jika permasalahan tersebut kurang penting. Pendekatan ini merupakan reaksi untuk mempertahankan diri yang tercermin dalam sebuah penyerangan untuk menang, sehingga lahir falsafah “lebih baik menyerang daripada diserang”. Pendekatan ini paling tepat digunakan dalam keadaan mendesak, sepanjang kepala sekolah merasa memiliki hak, sesuai hati nurani.
4. Menghindar (*avoiding*). Pendekatan ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain, tetapi berusaha menghindari dari kenyataan, termasuk tanggung jawab atau menghindari dari kenyataan, termasuk mengelak. Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan ini akan lari dari peristiwa yang dihadapi, dan meninggalkan pertarungan untuk mendapatkan hasil. Pendekatan ini paling efektif digunakan jika suatu peristiwa tidak penting, sehingga tindakan menanggukahkan dibolehkan untuk mendinginkan konflik. Pendekatan ini juga efektif jika waktu memang sangat diperlukan. Namun pendekatan ini dapat membuat orang lain frustrasi karena jawaban penyelesaian konflik sangat lambat, dan menimbulkan rasa kecewa sehingga konflik bisa meledak.
5. Mengadakan kompromi (*compromising*). Pendekatan ini memiliki keseimbangan yang sedang dalam memperhatikan diri sendiri dan orang lain, sebagai jalan tengah. Dalam pendekatan ini setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan dan menerima sesuatu, kompromi akan menjadi salah jika salah satu pihak salah, tetapi akan menjadi kuat jika kedua sisi benar. Pendekatan ini paling efektif jika pendekatan lain gagal, dan dua pihak mencari penyelesaian jalan tengah. Pendekatan ini bisa menjadi pemecah perbedaan, sehingga kompromi hampir selalu dijadikan sarana oleh semua pihak yang berselisih untuk memberikan jalan keluar atau pemecah masalah.

Sehubungan dengan pendekatan manajemen konflik di atas, sedikitnya terdapat empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah, yaitu menggunakan

konfrontasi, menggunakan gaya tertentu, memperbaiki praktik organisasi, serta mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi.

1. Konfrontasi digunakan untuk mencapai penyelesaian yang menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat dalam konflik (*win-win*). Melalui teknik ini konflik didiskusikan untuk mencari jalan keluar melalui negosiasi, dengan bantuan pihak ketiga, atau keputusan integratif.
2. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan secara alamiah, sehingga penyelesaian konflik dibiarkan secara wajar mengikuti lima kecenderungan di atas.
3. Perbaikan praktik organisasi dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik terjadi karena praktik organisasi sekolah yang kurang tepat. Sehubungan dengan itu, dilakukan langkah-langkah perbaikan visi, misi, tujuan sekolah, klarifikasi peran dan fungsi setiap tenaga kependidikan nonguru, dan mengadakan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.
4. Perubahan struktur organisasi sekolah dilakukan jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa konflik yang terjadi merupakan akibat dari struktur organisasi sekolah yang kurang baik.

Terdapat dua hal penting yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen konflik di sekolah. Pertama jika kepala sekolah yakin bahwa konflik yang terjadi belum mencapai titik kritis, maka sebaiknya dilakukan pencegahan untuk menghindari dampak negatif. Kedua jika kepala sekolah belum yakin dengan konflik yang terjadi, dan memerlukan pengalaman untuk memastikannya, maka sebaiknya berkonsultasi dengan ahli.

Dalam kondisi konflik yang sudah benar-benar meluas, sebaiknya penyelesaian masalah dilakukan negosiasi melalui tatap muka dengan pihak yang bertentangan. Negosiasi merupakan cara paling efektif untuk mengatasi dan menyelesaikan konflik, dan biasanya terjadi ketika pihak lain memiliki dan menguasai sesuatu yang kita inginkan, sehingga harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan memberikan sebagian milik kita. Hasil negosiasi ditentukan oleh kesiapan yang berharga dengan sesuatu yang diinginkan dan memberikan sebagian milik kita. Hasil negosiasi ditentukan oleh kesiapan ke dua belah pihak untuk menukarkan miliknya yang berharga dengan sesuatu yang diinginkan dari pihak lain.

Agar negosiasi berhasil sesuai dengan yang diharapkan, diperlukan adanya perunding yang mampu menjembatani pihak yang sedang berkonflik. Untuk itu, kelompok perunding sebaiknya memahami pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, menjaga kepercayaan, mengetahui semua pilihan, memahami strategi negosiasi, dan mengembangkan alternatif untuk mengarahkan perundingan.

Negosiasi merupakan cara menetapkan keputusan yang bisa diterima oleh semua pihak dengan berbagai konsekuensinya di masa depan, yang memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Melibatkan orang, baik sebagai individu, perwakilan organisasi maupun perusahaan.
2. Mengandung konflik yang terjadi sejak awal sampai ada kesepakatan untuk melakukan negosiasi.
3. Menggunakan pertukaran atau barter melalui tawar menawar (*bargaining*), dan kesepakatan bersama.
4. Menggunakan pertemuan tatap muka melalui bahasa lisan, gerak tubuh, dan ekspresi wajah.
5. Menyangkut sesuatu yang ada di masa, dan diharapkan terjadi.
6. Menghasilkan kesepakatan bersama, misalnya kedua belah pihak sepakat untuk tukar guling tanah.

Pengendalian konflik di sekolah yang paling baik adalah memahami penyebabnya dan berusaha menghilangkannya. Misalnya memindahkan tenaga kependidikan nonguru untuk penyegaran, dan mengatasi kejenuhan dalam melakukan pekerjaannya. Di samping itu, dapat juga dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja baru yang lebih kondusif, aman, nyaman, dan menyenangkan.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

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 suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan 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. Jadi, Konflik merupakan suatu proses di mana suatu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan mengambil tindakan yang bertentangan dengan kepentingan pihak lain, misalnya tidak mempunyai satu kesepakatan yang final dalam menyelesaikan suatu permasalahan atau terdapat perselisihan alokasi dana, tujuan maupun strategi yang digunakan dalam suatu organisasi.

Definisi manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi.

Menurut Hendricks (2006:35) manajemen konflik dalam penanganan konflik adalah:

#### 1. Manajemen Konflik Membutuhkan Keputusan Yang Jelas

Kebanyakan dari kita takut untuk dimintai pertanggung jawaban atau kurang memiliki rasa percaya diri, kurang memiliki kepekaan dalam mengarahkan dan mewujudkan tujuan organisasi, terutama dalam menghadapi konflik. Piranti yang dibutuhkan dalam mengelola konflik sama dengan piranti manajemen berdasarkan sasaran (MBO). Manajemen konflik, meskipun banyak melakukan kegiatan yang bersifat intimidasi, di sini tetap memerlukan orientasi dasar manajemen yang sama.

Konflik tidak merubah falsafah manajemen. Sebenarnya konflik diperlukan dan merupakan langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam organisasi memerlukan tindakan yang tegas selama terjadi konflik.

Manajer tampak desisif apabila seseorang memiliki tujuan dari sasaran yang jelas dan spesifik. Manajer harus mengelola persoalan yang dihadapi organisasi dengan menggunakan kekuatan, mengetahui dan kemudian melakukan apa yang paling baik untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Manajemen Konflik Memerlukan Toleransi Terhadap Perbedaan

Perbedaan selalu ada dalam setiap organisasi. Perspektif yang paling membantu untuk memahami perbedaan adalah ungkapan perkataan bahwa ini berbeda dengan yang kita miliki. Masalah akan muncul bilamana alternatif itu dipandang sebagai suatu ancaman. Suatu dan derajat toleransi terhadap perbedaan akan bervariasi dengan persoalan dan orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Toleransi pribadi terhadap perbedaan mendorong kita untuk mengelola lingkungan, bukan mengelola perbedaanl kita diminta kerelaan untuk mendengarkan pikiran dan gagasan orang lain dan menerima pikiran dan gagasan tersebut sebagai masukan. Toleransi terhadap perbedaan akan menghasilkan keseimbangan pandangan. Konflik menguji nilai dan sikap seseorang, dan mencerminkan komitmen pribadi seseorang. Konflik menguji nilai dan sikap seseorang, dan mencerminkan komitmen pribadi seseorang: (1) Apakah saya yakin terhadap diri saya sendiri? (2) Apakah saya telah memahami benar kebijakan organisasi? (3) Apakah keputusan yang saya buat konsisten dengan falsafah manajemen yang saya anut? (4) Jika saya salah apakah saya mengakui kesalahan saya? (5) Apakah saya membolehkan pihak luar membantu dalam menyelesaikan konflik? (6) Manajemen Konflik Dapat Mengurangi Agresi.

Sebuah mekanisme bertahan yang cepat muncul selama terjadi konflik adalah agresi, yang mana cenderung ditanggapi juga dengan agresi, inilah menjadikan konflik mengalami eskalasi dari waktu ke waktu, agresi adalah proses alamiah dalam sebuah konflik yang memang sangat dinamis. Selain itu yang masih berkerabat dengan adalah kemarahan. Kemarahan adalah emosi yang kedua; suatu emosi awal yang mendahului timbulnya agresi. Misalnya, saya merasa marah karena tiba-tiba seorang pengemudi memotong jalan. Saya bereaksi secara mendadak karena saya merasa terancam, oleh karena itu saya menanggapi dengan kemarahan.

Ada saatnya kemarahan dan agresi menjadi penting dan berguna dalam pekerjaan. Misalnya, jika anda harus berhadapan dengan orang yang menyulitkan dan

pada saat organisasi memerlukan. Tapi gaya yang agresif harus dipilih dengan penuh kesadaran, bukan merupakan hasil dari reaksi emosi. Kata-kata provokatif akan ditanggapi oleh orang lain yang sama provokatifnya. Kita tidak dapat mengontrol bagaimana seseorang akan mendengar apa yang dikatakannya, tetapi kita dapat dengan hati-hati memilih kata-kata untuk meningkatkan pemahaman.

Selama konflik, perhatikan jika pihak lawan menjadi berlagak seperti bos atau ambisius, menuntut menjadi pusat perhatian, kenali semua sikapnya. Dalam konflik manajer dapat melakukan pesan yang agresif dengan menggunakan teknik-teknik berikut ini: (1) Jangan lupa untuk berbagi tanggung jawab. Ini akan sulit untuk menyerang seseorang yang berada dilingkungan kita; (2) Berikan kesempatan untuk mendengarkan; agar mendapat informasi yang memadai. Ini akan menunjukkan seberapa banyak kita akan memperoleh temuan, hanya dengan memperhatikan apa yang dikatakan orang lain; (3) Berikan perhatian yang memadai untuk kepentingan pribadi. Kemenangan adalah untuk setiap orang; (4) Buatlah perhatian konfrontasi. Kekuatan konfrontasi akan menurun seiring dengan pemakainya; (5) Gelar dan kedudukan dalam organisasi bisa menjadi jaminan untuk mengendalikan orang, tetapi kewenangan yang benar akan melahirkan rasa segan dan hormat. Rasa hormat harus didapatkan. Kepemimpinan yang diktatorial tidak kondusif untuk falsafah tim; (6) Kemarahan berumur pendek untuk orang-orang yang paling agresif sekalipun.

### 3. Manajemen Konflik Dapat Mengurangi Perilaku Pasif

Kepemimpinan yang lemah kadang-kadang bersikap agresif. Problem yang muncul dalam manajemen pasif ialah mengabaikan semua hal dan kehilangan respek dari mitra kerja. Gaya pasif adalah lebih efektif pada konflik tahap rendah karena merupakan strategi mengelak. Gaya pasif memberikan suatu penampilan yang berjarak dan tidak mempengaruhi, meskipun manajer pasif umumnya seperti frustrasi bila berada dalam konflik yang intens. Penampilan yang tampak tenang dapat menenangkan pihak lain, tapi manajer yang pasif harus berkomunikasi bahwa dirinya berusaha mengatasi masalah, isu-isu akan dikaitkan dengan penyelesaian masalah. Sementara ketakutan, kecemasan dan rasa bersalah dapat membuat setiap manajer menjadi tidak efektif, manajer pasif pasif bisa merasa kehilangan kontrol. Satu teknik untuk meningkatkan rasa percaya diri adalah melihat bagaimana konflik sesuai dengan arahan gerak konflik.

Beberapa gagasan yang dapat meningkatkan gaya pasif yaitu: (1) Gunakan komunikasi langsung (tatap muka) jika memungkinkan; (2) Jangan memberikan tanggapan begitu cepat atas suatu kesepakatan atau perjanjian; (3) Menyela dan tanyalah tentang klarifikasi atau ajukan pertanyaan yang menyelidik; (4) Berjaga untuk kesalahan. Kesalahan adalah tanda dini yang menunjukkan adanya rasa tidak aman dan konflik memerlukan keahlian manajemen di luar gaya pasif.

#### 4. Pengelolaan Konflik Memerlukan Pengurangan Perilaku Manipulatif

Beberapa teori manajemen mutakhir menganjurkan suatu sikap “dapatkan apa yang anda inginkan” ini adalah falsafah manipulasi yang menempatkan kepentingan pribadi di atas segala-galanya. Mengikuti falsafah tersebut dapat menjerumuskan kita ke dalam masalah kredibilitas yang serius. Pengelolaan yang dilakukan mengacu kepada metode yang tidak disangka-sangka oleh para pelaku konflik, sehingga tanpa disadari secara langsung oleh pelaku konflik masalah yang terjadi sudah terselesaikan.

### **7. Tips Untuk Kepala Sekolah Dalam Manajemen Konflik**

Tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan untuk menyelesaikan konflik dengan baik, bahkan tanpa pengalaman yang memadai bisa salah langkah, dan justru terlibat dalam konflik tersebut, atau “kena getahnya.” Untuk menghindari hal tersebut, kepala sekolah harus melatih diri dalam tiga hal, yakni mengelola waktu, mengembangkan energy, dan memecahkan masalah masalah.

#### **1. Mengelola Waktu**

Kepala sekolah harus berlatih membiasakan diri untuk menghargai waktu, karena sering banyak waktu tersita hanya untuk beberapa kegiatan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kegiatan administrative yang sulit diatur menurut jadwal, berbeda dengan kegiatan pembelajaran.

Waktu bagi kepala sekolah itu jarang dipakai untuknya sendiri, ia harus mampu berbagai waktu dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, dinas pendidikan, organisasi profesi, dan lembaga swadaya masyarakat, bahkan mungkin tamu tidak diundang yang sering datang ke sekolah. Tidak jarang tenaga kependidikan minta waktu untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah ketika sedang bersiap untuk pulang, dan percakapan sering berlarut-larut. Demikian

halnya orang tua peserta didik dengan alasan itu ini, sering mengadakan pertemuan melewati waktu jam kerja. Sebagai kepala sekolah yang profesional, anda harus berlatih membiasakan diri mengelola waktu sedemikian rupa, agar seluruh tugas dapat diselesaikan secara proporsional, tepat waktu, dan tepat sasaran; termasuk bagaimana berbagi rasa dengan para wakil di sekolah, dan dengan anggota keluarga di rumah. Disiplinkan diri anda untuk beristirahat secara teratur, dan bersantailah dengan melakukan aktivitas yang menyenangkan. Dalam jangka panjang, barangkali anda perlu merencanakan liburan ke luar kota.

## **2. Mengembangkan Energi**

Kepala sekolah harus tampil beda dan lebih energik dari para tenaga kependidikan lain. Meskipun mungkin kepala sekolah tidak melakukan kegiatan fisik seperti tenaga kependidikan lain, tetapi memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan, bahkan seringkali merasa bahwa tugasnya tidak pernah ada habis-habisnya. Di samping kesibukannya di sekolah, kepala sekolah juga sering terpilih menjadi pengurus organisasi kemasyarakatan, yang harus mencurahkan energi untuk memenuhi berbagai macam harapan, misalnya memberikan sambutan, mencari pemecahan masalah, merancang penelitian, bahkan melakukan ceramah keagamaan.

Kesibukan-kesibukan tersebut seringkali membosankan, karena secara ekonomis pun mungkin kurang menguntungkan. Namun demikian, kepala sekolah harus tetap menjaga wibawa, sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah profesional harus berlatih mengembangkan energi yang positif untuk menumbuhkan kreatifitas diri, stabilitas emosi, dan keajegan spiritual. Mungkin niat ibadah, murah hati tanpa mengharap imbalan, dan bekerja karena Allah harus senantiasa tertanam dalam hati sanubari kepala sekolah profesional.

## **3. Memecahkan Masalah**

Tidak sedikit masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah, apalagi kalau baru menduduki jabatan tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penyangga di sekolahnya, harus menyerap dan memahami penderitaan serta masalah yang dialami oleh tenaga kependidikan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

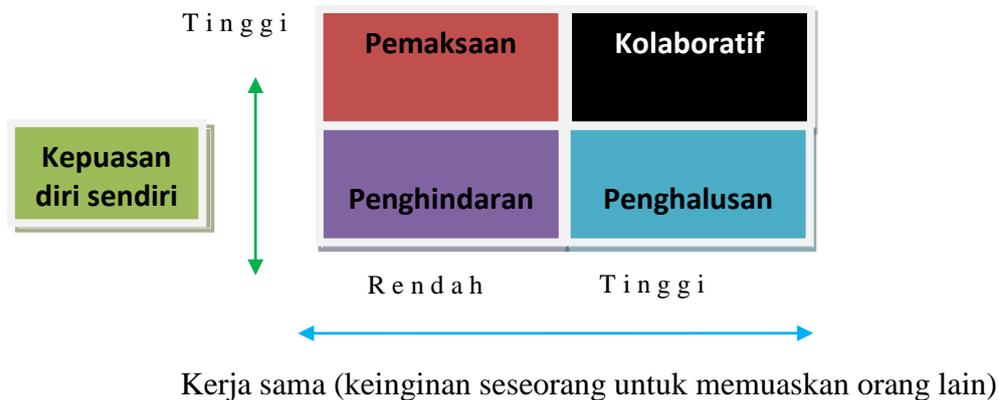
Masalah tenaga kependidikan yang enggan dan merasa takut menyampaikan masalahnya kepada kepala sekolah. Pada umumnya masalah tenaga kependidikan berkaitan dengan pembelajaran, disiplin peserta didik, beban mengajar yang terlalu berat, tidak ada kerja sama dengan sesama guru, dan masalah-masalah yang sifatnya pribadi. Masalah-masalah yang sifatnya pribadi. Masalah-masalah tersebut akan mengganggu konsentrasi kerja tenaga kependidikan, yang menuntut kepala sekolah memahami dan membantu memecahkannya. Sikap empatik dan merasakan masalah yang sedang dihadapi oleh tenaga kependidikan di sekolah, barangkali merupakan alternatif untuk memecahkan masalah, menjaga hubungan baik, dan memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam memecahkan masalah akan membantu meringankan beban mereka dan meningkatkan kinerjanya. Dalam pada itu, perlu dibiasakan untuk memberikan kesempatan, dan perlakuan yang sama kepada seluruh tenaga kependidikan, jangan membedakan mereka karena predikat sebelumnya. Ciptakan suasana yang menyenangkan di antara tenaga kependidikan agar mereka memiliki keberanian untuk mengungkapkan setiap masalah dan mencari solusinya.

## **8. Strategi Mengatasi Konflik**

Frost dan Wilmot seperti yang dinyatakan (Kreps, 1986) mengidentifikasi empat strategi untuk mengatasi konflik, yaitu (1) menghindar (*avoidance*), (2) eskalasi, (3) reduksi, dan (4) pemeliharaan. Menghindar, artinya menjauhkan diri agar tidak terjadi konflik. Eskalasi artinya meningkatkan intensitas pertentangan. Reduksi, artinya menurunkan intensitas pertentangan. Pemeliharaan, artinya menjaga keseimbangan perbedaan.

Dunnette (1976) memberikan lima strategi untuk mengatasi konflik dalam lima kemungkinan, yaitu 1) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan pemaksaan (*forcing*) atau *competing*, 2) jika kerja sama rendah dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghindaran (*avoiding*), 3) jika kerja sama dan kepuasan diri seimbang (cukup) maka gunakan kompromi (*compromising*), (4) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri tinggi maka gunakan kolaboratif (*collaborating*), dan (5) jika kerja sama tinggi dan kepuasan diri sendiri rendah maka gunakan penghalusan (*smoothing*).

Uraian tersebut digambarkan seperti berikut.



**Gambar 1.** Strategi mengatasi konflik (Dunnete, 1976)

*Forcing* (pemaksaan) menyangkut penggunaan kekerasan, ancaman, dan taktik-taktik penekanan yang membuat lawan melakukan seperti yang dikehendaki. Pemaksaan hanya cocok dalam situasi tertentu untuk melaksanakan perubahan penting dan mendesak. Pemaksaan dapat mengakibatkan bentuk perlawanan terbuka dan tersembunyi (sabotase). *Avoding* (penghindaran) berarti menjauh dari lawan konflik. Penghindaran hanya cocok bagi individu atau kelompok yang tidak tergantung pada lawan individu atau kelompok konflik dan tidak mempunyai kebutuhan lanjut untuk berhubungan dengan lawan konflik. *Compromising* (pengompromian) berarti tawar-menawar untuk melakukan kompromi sehingga mendapatkan kesepakatan. Tujuan masing-masing pihak adalah untuk mendapatkan kesepakatan terbaik yang saling menguntungkan. Pengompromian akan berhasil apabila kedua belah pihak saling menghargai dan saling percaya. *Collaborating* berarti kedua belah pihak yang berkonflik masih saling mempertahankan keuntungan terbesar bagi dirinya atau kelompoknya saja. *Smoothing* (penghalusan) atau *conciliation* berarti tindakan mendamaikan yang berusaha untuk memperbaiki hubungan dan menghindarkan rasa permusuhan terbuka tanpa memecahkan dasar ketidaksepakatan itu. *Conciliation* berbentuk mengambil muka (menjilat) dan pengakuan. *Conciliation* cocok digunakan apabila kesepakatan itu sudah tidak relevan lagi dalam hubungan kerja sama.

Teknik simulasi konflik antara lain 1) penempatan orang luar ke dalam kelompok, 2) penyusunan kembali organisasi, 3) mengefektifkan komunikasi, 4)

peningkatan kesejahteraan, 5) pemilihan pimpinan yang tepat, dan 6) perlakuan yang berbeda dari kebiasaan.

## **9. Tahapan dalam Mengelola Konflik**

Ada tiga tahapan dalam mengelola konflik, yaitu:

- a. *Perencanaan analisis konflik.* Pada tahap ini dilakukan identifikasi konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Jika konflik sudah dalam tahap terbuka akan dapat mudah dikenal, tetapi jika masih dalam tahap potensi (tersembunyi) perlu diberi stimulus akan menjadi terbuka dan dapat dikenal.
- b. *Evaluasi konflik.* Pada tahap ini dilakukan evaluasi apakah konflik tersebut sudah mendekati titik patah, sehingga perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif. Atau konflik tersebut masih berada ada sekitar titik kritis yang justru menimbulkan dampak positif. Atau justru baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.
- c. *Memecahkan konflik.* Pada tahap ini kepala sekolah mengambil tindakan untuk mengatasi konflik yang terjadi, termasuk memberi stimulus jika memang konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

## **10. Praktik Negosiasi dan Konflik**

### **1. Praktik Negosiasi**

Husaini Usman (1977:19) menyatakan bahwa rendahnya negosiasi pendidikan ditunjukkan oleh kurang berhasilnya manajer pendidikan mengajak dan bersepakat dengan pengusaha di dunia usaha dan industri serta pihak pemerintah, dalam hal ini Dinas Tenaga Kerja di daerah-daerah untuk bermitra dengan dunia usaha dan industri dengan prinsip saling menguntungkan. Dunia pendidikan dihadapkan pada peluang sekaligus tantangan untuk menghasilkan lulusan yang terampil bernegosiasi menang-menang dalam kompetisi yang semakin ketat di pasar APEC tahun 2010 dan di pasar bebas tahun 2020 nanti. Jika bangsa kita tidak pandai bernegosiasi, secara hipotetik maka kita akan kalah dengan bangsa lain, bahkan mungkin kita menjadi kuli di negeri sendiri. Modal utama agar negosiasi dapat berhasil adalah keterampilan berkomunikasi.

## **2. Praktik Konflik**

Adanya perbedaan-perbedaan yang tidak dapat diterima oleh individu atau kelompok dalam organisasi, yang tidak segera diatasi dapat menimbulkan konflik. Dalam organisasi biasanya ada penentang dan pendukung perubahan. Adanya robotisasi hanya akan mengurangi tenaga kerja yang akhirnya menambah pengangguran saja. Pihak yang setuju dengan pelatihan menyatakan bahwa pelatihan berguna untuk meningkatkan keterampilan. Sebaliknya, pihak yang tidak setuju menyatakan bahwa pelatihan itu hanya sebagai ajang pemborosan dan korupsi. Pihak yang setuju dengan kerja sama menyatakan bahwa kerja bersama-sama hasilnya lebih produktif dibandingkan dengan kerja sendiri-sendiri, tetapi pihak yang tidak setuju dengan kerja sama menyatakan bahwa kerja bersama-sama hasilnya lebih produktif dibandingkan dengan kerja sendiri-sendiri, tetapi pihak yang tidak setuju akan menyatakan kerja sama membuat individu-individu tidak berprestasi optimal dan hanya tergantung pada kekuatan kelompoknya. Bergabung dengan jaringan manufacturing oleh yang setuju dianggap dapat meningkatkan daya saing, namun oleh pihak yang tidak setuju dinyatakan bahwa pesaing akan merebut pasaran.

Konflik bagi bangsa Inonesia tidak dapat dielakkan karena bangsa Indonesia dilahirkan dalam kemajemukan yang penuh dengan sejarah konflik primordial yang berkepanjangan, khususnya konflik horizontal. Terdapat tiga jenis konflik antaretnis yang sering terjadi, yaitu (1) konflik antaragama, (2) konflik antaretnis (ras atau suku) atau konflik antarpenduduk asli dengan pendatang, dan (3) konflik antarpribumi dan nonpribumi.

### **11. Kebijakan Implementasi Manajemen Konflik di Sekolah**

Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan. Menurut Donna Crawford dan Richard dalam laporannya, menyebutkan bahwa memiliki empat pendekatan dalam melakukan implementasi manajemen konflik dalam bidang pendidikan yaitu:

#### **a. Proses Curriculum**

Yaitu dalam menyusun kurikulum selalu melibatkan seluruh elemen yang berkepentingan. Di samping terus melakukan pelatihan-pelatihan untuk guru dan kalau memungkinkan selalu melibatkan masyarakat dalam proses penyusunan kurikulum,

proses pengembangan dan selalu melakukan follow up terhadap gejala-gejala konflik dalam pendidikan.

#### **b. Mediation Program**

Yaitu menyiapkan training/pelatihan untuk guru supaya mampu memediasi persoalan-persoalan di sekolah. Di samping menyiapkan modul untuk para guru.

#### **c. Peaceable Classroom**

Yaitu semua guru yang mengajarkan di sekolah mampu melakukan kerjasama dengan sesama guru dan pihak manajemen sekolah. Di samping memberi pemahaman kepada siswa sebagai *peace maker*.

#### **d. Peaceable School**

Yaitu menerapkan manajemen konflik di sekolah secara komprehensif dalam sistem pendidikan. Dengan terus mengembangkan proses pembelajaran untuk siswa, guru, dan masyarakat. Guru terus dikembangkan menjadi profesional, murid diharapkan punya informasi tentang konflik dan masyarakat harus punya inisiatif untuk pemahaman (Donna Crawford dan Richard Bodine, 1996).

### **KESIMPULAN**

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas waktu tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Dengan demikian manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Implementasi manajemen konflik dalam pendidikan dilakukan dengan beberapa pendekatan.

Konflik tidak merubah falsafah manajemen. Sebenarnya konflik diperlukan dan merupakan langkah strategis dalam pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Orang-orang dalam organisasi memerlukan tindakan yang tegas selama terjadi konflik. Manajer tampak desisif apabila seseorang memiliki tujuan dari sasaran yang jelas dan spesifik. Manajer harus mengelola persoalan yang dihadapi organisasi dengan menggunakan kekuatan, mengetahui dan kemudian melakukan apa yang paling baik untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin Siahaan dkk, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Cet Ke-1, Ciputat Press Group: Quantum Teaching, 2006.
- Ardiani, *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta: Dina Putra Aksara, 1996
- F. Luthans, *Organizational Behavior*, Alih Bahasa: Vivin Andika Y, dkk, Yogyakarta: Andi, 2006
- Gibson J.I Ivancevich, J.M dan Donnelly J.R JH, Alih Bahasa: Nunuk Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1991
- Hendrick William, *Bagaimana Mengelola Konflik Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik Yang Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- <http://www.scirbd.com/doc/manajemen-konflik> 2011.
- <http://www.sub-kepegawaian.pta.manajemen-konflik-perubahan> dan pengembangan, 2010.
- Idag, R.J dan Stearns T.M, *Management*, Cincinnati South-Western Publishing Co.
- Kreps, G.L, *Organizational Communication Theory*, New York: Longman
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003
- , *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyuksesan MBS dan KBK*, Cet Ke-5, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005
- , *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, Cet Ke-3, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003
- Prabu, Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Pickering, Alih Bahasa: Masri Maris, *Kiat Menangani Konflik*, Jakarta: Erlangga, 2006
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi Struktur Desain dan Aplikasi*, Alih Bahasa: Udaya Yusuf, Jakarta: Arcan, 1996
- Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Cet Ke-2, Jakarta: Bumi Aksara, 2007
- Thoah, miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1983
- UURI No. 20 Th. 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*

Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007

Wibowo. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006