

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Wildan Zulkarnain

Jurusan Administrasi Pendidikan FIP
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang
email: anzwild@gmail.com

Abstrak: Secara implisit tidak bisa digeneralisasi bahwa konflik sebagai suatu hal yang merugikan ataupun menguntungkan. Agar konflik dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas suatu organisasi, maka pimpinan organisasi tersebut dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanaj konflik. Terdapat beberapa teknik pengendalian konflik dalam segala situasi, dimana setiap pendekatan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Konflik perlu diatasi dengan cara yang sesuai dan tepat dengan latar belakang timbulnya konflik. Penyebab konflik bukan semata-mata dari internal organisasi namun juga eksternal organisasi.

Kata kunci: manajemen, konflik, sekolah.

Abstract: It is implicit that the conflict can not be generalized as something harmful or beneficial. So that the conflict can improve the performance and productivity of an organization, the leadership of the organization is required to have the ability to manage conflict. There are several techniques of conflict management in all situations, in which each approach has advantages and disadvantages. Conflicts need to be addressed in a way that fits perfectly with the background of conflict. The cause of the conflict is not solely on the internal organization but also external to the organization.

Keywords: management, conflict, school

Setiap organisasi, termasuk sekolah, menuntut anggotanya untuk melakukan kerjasama dalam harmoni. Agar keharmonisan organisasi tetap terjaga diperlukan pengaturan, pengendalian, dan penataan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Setiap kelompok dalam organisasi tersebut, di dalamnya pasti akan terjadi interaksi antara satu dengan lainnya yang memiliki kecenderungan timbulnya konflik. Kecenderungan terjadinya konflik dalam suatu organisasi, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan dan sistem nilai, serta berbagai macam kepribadian individu.

Konflik juga sangat berkaitan erat dengan perasaan manusia, termasuk perasaan diabaikan, disepelkan, tidak dihargai, ditinggalkan, dan juga perasaan

jengkel karena kelebihan beban kerja. Perasaan-perasaan tersebut sewaktu-waktu dapat memicu timbulnya kemarahan yang akan mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan kegiatannya secara langsung, dan bisa menurunkan produktivitas kerja organisasi sekolah secara tidak langsung dengan melakukan banyak kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja.

Hal ini terjadi karena di satu sisi orang-orang yang terlibat dalam organisasi sekolah mempunyai karakter, tujuan, visi, maupun gaya yang berbeda-beda. Sedangkan di sisi lain adanya saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang menjadi karakter setiap organisasi. Sehingga suatu konflik bisa berupa sekecil bentuk ketidaksetujuan ataupun sebesar peperangan dan pada kenyataannya semua manusia pasti mengalami konflik, baik dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain.

Suatu hal yang mustahil apabila menghilangkan konflik dari dalam organisasi, sehingga yang diperlukan bukan menghindari konflik namun lebih pada mengelola konflik. Agar suatu organisasi dapat mengelola konflik sehingga bermanfaat bagi organisasi tersebut, maka dibutuhkan langkah yang tepat dalam mengatasi konflik. Sebab tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat menguntungkan organisasi sebagai suatu kesatuan. Dalam menata konflik dalam organisasi diperlukan keterbukaan, kesabaran serta kesadaran semua pihak yang terlibat maupun yang berkepentingan dengan konflik yang terjadi dalam organisasi.

Kepala sekolah dituntut dapat menyikapi serta mengatasi konflik melalui manajemen sebagai alat untuk mencapai tujuan dari satuan pendidikan. Sehingga kepala sekolah tidak boleh membiarkan begitu saja konflik yang terjadi ataupun malah menghindarinya, tetapi ia harus menghadapinya melalui manajemen konflik yang merupakan tataran manajemen baru yang dapat mendinamisasikan organisasi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

KONSEP KONFLIK

Istilah konflik berasal dari bahasa Inggris yaitu "*conflict*" yang berarti pertentangan (Mohyi, 2004). Pengertian konflik yang mengacu kepada pendekatan organisasi antara lain di kemukakan oleh para pakar berikut. Wahab

(2008) mengutip pendapat Luthans bahwa konflik sebagai ketidaksesuaian nilai atau tujuan antara anggota kelompok organisasi. Winardi (2004) mengemukakan bahwa konflik adalah oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang atau kelompok-kelompok ataupun juga organisasi-organisasi. Sedarmayanti (2000) mengemukakan konflik merupakan perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan: sasaran (*goals*); nilai (*values*); pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*); dan perilaku (*behavior*).

Berdasarkan beberapa definisi konflik itu nampak ada suatu kesepakatan, bahwa konflik dilatarbelakangi oleh adanya ketidakcocokan atau perbedaan dalam hal nilai, tujuan, status, dan budaya. Terlepas dari faktor-faktor yang melatarbelakanginya, konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku “bermusuhan” terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat.

Keberadaan konflik dalam organisasi menurut Robbins (2003), ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

Konflik adalah situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang diantara beberapa orang, kelompok atau organisasi. Konflik merupakan sikap saling mempertahankan diri sekurang-kurangnya diantara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan sehingga mereka berada dalam posisi oposisi, bukan kerjasama.

PANDANGAN TENTANG KONFLIK

Robbins (2003) menyatakan bahwa dalam *pandangan tradisional*, konflik dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan demi konotasi negatifnya. Konflik dapat memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari. Dalam *pandangan hubungan manusia*

menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tak terelakkan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan adakalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok atau organisasi. Dalam *pandangan interaksionis*, konflik justru di pandang penting keberadaannya menurut pandangan interaksionis. Menurut pandangan ini konflik harus di tumbuhkan karena jika organisasi selalu terdiri atas anggota-anggota yang selalu kooperatif, damai, dan tenang hanya akan membawa kearah apatis, anti perubahan, alias jauh dari inovasi. Tentunya konflik yang ditumbuhkan bearada dalam kadar minimal, atau sekedar cukup untuk membuat kelompok dinamis, kritis, dan kreatif.

Sedangkan tinjauan konflik menurut pandangan Owens (1991) meliputi:

1. Pandangan Kontingensi, pandangan ini menganggap mustahil untuk menghilangkan potensi laten konflik sehingga jalan yang perlu ditempuh oleh organisasi adalah membangun iklim budaya yang mendukung manajemen konflik. Begitu banyaknya penyebab konflik berakibat pada tidak adanya jalan terbaik untuk mengelola konflik. Dengan kata lain, pemecahan konflik tergantung pada bentuk dan sebab konflik.
2. Pandangan Proses, dalam hal ini konflik yang terjadi diantara dua kubu terjadi secara sekuens dan berulang-ulang. Setiap tahapan mengandung dinamika yang tinggi yang mengandung perilaku masing-masing pihak sebagai respon atas apa yang dilakukan kubu lainnya. Konflik akan mengalami *eskalasi* atau *deeskalasi*, sebab dari masalah satu bisa melebar ke masalah yang lain atau sebaliknya, dari masalah rumit dapat menjadi lebih sederhana.
3. Pandangan Struktural, tinjauan struktural melihat dari sisi kondisi yang menyebabkan munculnya konflik khususnya dari faktor struktural organisasi. Faktor yang dimaksud antara lain aturan atau prosedur, norma sosial dan kepribadian anggota. Karena dilandasi oleh penyebab struktural, maka tinjauan atas pengendalian atau penanganan konflik juga menggunakan perangkat-perangkat struktural seperti halnya perbaikan kejelasan tugas atau revisi peraturan kerja.

4. Pandangan Sistem Terbuka, berbeda dengan tinjauan-tinjauan lainnya yang lebih berfokus pada internal organisasi, pandangan sitem terbuka mendudukan organisasi lain atau supra sistem, sehingga yang berada di tengah-tengah sistem lain atau supra sistem, sehingga ia senantiasa harus membuka diri. Tafsiran atas pandangan ini adalah bahwa konflik dapat disebabkan adanya tekanan atau pengaruh dari luar organisasi.

Dari kesemua pandangan yang telah di jelaskan, garis-garis besar yang dapat di ambil antara lain bahwa konflik mustahil hilang, sehingga yang perlu dipikirkan bukan untuk menghapus konflik sama sekali, melainkan mengelola konflik agar bermanfaat bagi organisasi sekolah.

PROSES TERJADINYA KONFLIK

Konflik tidak terjadi secara seketika, melainkan melalui tahapan-tahapan tertentu. Hendricks dalam Wahab (2008) mengidentifikasi proses terjadinya konflik dalam tiga tahap, yaitu tahap pertama konflik bermula dari peristiwa sehari-hari, tahap kedua adanya tantangan, dan tahap ketiga konflik mencapai tahap pertentangan. Sedangkan Robbins (2003) menjelaskan konflik terjadi melalui lima tahap sebagai berikut:

1. Tahap Oposisi atau Ketidakcocokan Potensial

Konflik ini dimulai dengan proses komunikasi. Proses komunikasi ini tidak langsung menjurus kearah konflik namun sebuah kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik itu sendiri.

2. Tahap Kognisi dan Personalialia

Di dalam tahap ini merupakan aktualisasi dari tahap I, dimana kondisisi-kondisi di tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensi untuk oposisi atau ketidakcocokan. Kondisi anteseden hanya dapat mendorong ke konflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya konflik itu.

3. Tahap Maksud

Maksud berada diantara persepsi serta emosi orang dan perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu. Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan-konflik: bersaing

(tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), mengakomodasi (kooperatif dan tidak tegas), dan berkompromi (pertengahan dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).

4. Tahap Perilaku

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadangkala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.

5. Tahap Hasil

Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangi kinerja kelompok.

SUMBER KONFLIK

. Konflik dalam organisasi tidak terjadi secara alamiah dan terjadi bukan tanpa sumber penyebab. Penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu menafsirkan, mempersepsi dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Seperti pada umumnya, konflik-konflik yang terjadi di sekolah juga dapat disebabkan karena faktor suasana sekolah yang membosankan, persaingan, tuntutan yang berlebihan, atau variasi aktivitas. Berkaitan dengan hal ini Winardi (2004) mengemukakan beberapa hal yang menjadi sumber terjadinya konflik dalam organisasi yaitu:

1. Interdependensi Arus Kerja (*Work-Flow Interdependence*)

Suatu organisasi harus dimanage sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian interdependen, yang masing-masing melaksanakan fungsi-fungsi khusus, tetapi terkoordinasi dalam wujud pembagian kerja. Andaikata interdependensi arus kerja adalah demikian rupa hingga seseorang atau kelompok harus mengandalkan diri pada kontribusi-kontribusi dari pihak lain untuk melaksanakan tugas mereka, maka kondisi-kondisi yang muncul matang untuk terjadinya konflik.

2. Asimetri (*Asymetry*)

Konflik karena asimetri cenderung terjadi, apabila seseorang yang memiliki kekuasaan rendah memerlukan bantuan, orang yang memiliki kekuasaan tinggi yang tidak beraksi terhadap permintaan tersebut dan apabila orang-orang yang memiliki nilai-nilai yang secara dramatik berbeda sekali dipaksa untuk bekerja sama melaksanakan suatu tugas atau apabila seseorang yang berstatus tinggi diharuskan untuk berinteraksi dengan dan mungkin tergantung pada pihak lain yang berstatus rendah.

3. Ambiguitas Peranan (*Role Ambiguity or Domain Ambiguity*)

Kurangnya pengarahan yang cukup atau kejelasan tujuan-tujuan serta tugas-tugas bagi orang-orang dalam peranan kerja mereka dapat menyebabkan timbulnya situasi penuh stress dan yang cenderung menimbulkan konflik. Pada tingkat kelompok atau departemen, hal tersebut sering kali muncul sebagai ambiguitas domain-domain atau yuridiksi-yuridiksi. Maksudnya, dua kelompok cenderung berkonflik apabila tidak ada satupun diantara mereka memahami siapa yang bertanggung jawab terhadap apa.

4. Kelangkaan Sumber Daya (*Resource Scarcity*)

Kebutuhan-kebutuhan aktual atau yang dipersepsi persaingan mendapatkan sumber-sumber daya langka, menyebabkan hubungan-hubungan kerja antara individu-individu atau kelompok-kelompok cenderung mengalami konflik. Hal tersebut terutama relevan bagi setiap individu-individu atau kelompok-kelompok yang berada dalam organisasi-organisasi yang sedang mengalami kemunduran, berbeda dengan organisasi-organisasi yang sedang berkembang. Sumber-sumber daya biasanya langka dalam masa mundurnya suatu organisasi dengan akibat bahwa sering kali terjadi pemotongan-pemotongan atau pengurangan-pengurangan (*budget*). Mengingat bahwa berbagai orang atau kelompok-kelompok berupaya untuk memposisikan diri mereka sedemikian rupa, sehingga mereka dapat meraih bagian maksimum dari perbedaan sumber-sumber daya yang ada, maka pihak lain akan menentanginya atau melaksanakan tindakan-tindakan kontra guna mempertahankan kepentingan mereka masing-masing. Sumber-sumber daya bersifat esensial bagi ketahanan dan kemakmuran individu-

individu atau kelompok-kelompok di dalam organisasi-organisasi. Akibatnya kelangkaan sumber daya sering kali menyebabkan timbulnya konflik.

Selanjutnya penyebab konflik di sekolah tersebut dapat dibedakan menjadi faktor substantif atau emosional (Owens, 1991). Konflik-konflik karena faktor substantif bisa disebabkan oleh hal-hal yang bersifat akademis maupun non-akademis, seperti perbedaan pendapat tentang konsep pendidikan, hal-hal yang terjadi di saat mengadakan rapat dan lain-lain, yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja dari para personil sekolah. Sedangkan konflik-konflik karena faktor emosional bisa disebabkan oleh perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksetiaan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian antar pribadi di sekolah. Contohnya seperti guru sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, sering tidak masuk dengan berbagai macam alasan, acuh tak acuh terhadap lingkungan kerja, suka mengasingkan diri dari pergaulan, suka membuat masalah dengan sesama guru, berpikir agresif, pemogokan, dan atau merusak peralatan sekolah. Hal ini merupakan berbagai persoalan di sekolah yang mengarah pada terjadinya situasi konflik dan harus dihadapi oleh kepala sekolah.

Sejumlah studi terhadap konflik pada satuan pendidikan dasar menemukan bahwa konflik-konflik yang terjadi banyak disebabkan oleh faktor-faktor psikologis (Suparto, 2007). Berkaitan dengan sindrom psikologis ini ditandai dengan adanya kelelahan, sikap sinis, stres, dan perasaan tidak efektif sebagai akibat besarnya beban kerja atau tugas sebagai guru, apalagi guru SD. Fenomena-fenomena konflik psikologis seperti itu merupakan gejala alamiah dan ilmiah yang sulit dihindarkan oleh guru pada jenjang pendidikan dasar yang perlu disikapi dan dikelola dengan baik dan benar oleh kepala satuan pendidikan dasar dengan memberikan penekanan pada aspek-aspek psikologis.

BENTUK KONFLIK

Pada aktivitas organisasi seringkali dijumpai bermacam-macam konflik yang melibatkan individu-individu maupun kelompok-kelompok. Beberapa kejadian konflik telah diidentifikasi menurut jenis dan macamnya.

1. Konflik dalam Diri Individu

Konflik ini merupakan konflik internal yang terjadi pada diri seseorang dan akan terjadi jika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dilakukan. Wahab (2008) mengemukakan konflik dalam diri individu terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diharapkan untuk melaksanakannya. Bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.

Konflik internal individu dapat terjadi pada guru yang mendapatkan beban berlebihan atau menerima terlampau banyak tanggung jawab dari sekolah. Apabila guru tersebut tidak dapat menghadapinya, maka akan terjadi stres. Konflik internal guru ini tidak hanya meresahkan individu guru itu sendiri, melainkan juga dapat meresahkan para guru yang berhubungan dengannya di sekolah.

2. Konflik antar Individu

Konflik ini bersifat substantif, emosional atau kedua-duanya. Konflik ini terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan, misalnya konflik antar guru dalam memilih mata pelajaran unggulan daerah. Konflik substantif, berupa perbedaan atau pertentangan tentang aspek-aspek akademik sekolah, seperti ketidakseimbangan distribusi beban tugas atau kerja di antara guru, perbedaan pandangan tentang penyusunan program sekolah, kebijakan sekolah, dsb. Sedangkan konflik emosional dapat berupa perbedaan atau pertentangan kepentingan, kebutuhan antar guru baik bersifat individual atau kedinasan. Konflik antar individu ini merupakan jenis konflik yang sering dihadapi oleh para kepala sekolah.

3. Konflik antar Anggota dalam Satu Kelompok

Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap situasi tertentu. Contoh konflik intra grup adalah konflik yang terjadi pada beberapa guru dalam musyawarah guru mata pelajaran (MGMP).

4. Konflik antar Kelompok

Konflik antar grup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan dan meningkatnya tuntutan akan keahlian. Misalnya konflik antar kelompok guru kesenian dengan kelompok guru matematika. Kelompok guru kesenian memandang bahwa untuk membelajarkan lagu tertentu dan melatih pernafasan perlu di suarakan dengan keras, sementara kelompok guru matematika merasa terganggu, karena peserta didiknya tidak konsentrasi belajar. Konflik antar kelompok guru juga bisa terjadi karena perbedaan atau pertentangan usia atau senioritas, idealisme, kepentingan, kebutuhan, aliansi politik, dan sebagainya dari masing-masing kelompok guru.

5. Konflik antar Bagian dalam Organisasi

Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut “mewakili” unit kerja tertentu, misalnya konflik antar unit perpustakaan dengan tata usaha sekolah. Contoh lain adalah konflik antar bidang kurikulum dengan bidang kesiswaan. Menurut Mulyasa (2004) konflik ini terdiri atas:

- a. Konflik vertikal, terjadi antara pimpinan dengan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antar kepala sekolah dengan guru.
- b. Konflik Horizontal, terjadi antara pegawai atau departemen yang mempunyai hirarki yang sama dalam organisasi. Misalnya konflik antar guru.
- c. Konflik lini-staf, sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara kepala sekolah dengan tenaga administrasi
- d. Konflik peran, terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya kepala sekolah merangkap jabatan sebagai ketua dewan pendidikan.

6. Konflik antar Organisasi

Konflik antar organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antar sekolah dengan salah satu organisasi masyarakat. Adapun contoh lain misalnya terjadi antar organisasi intra sekolah, seperti antara OSIS dengan Pramuka atau organisasi

siswa yang lain, antara Dewan Guru dengan Komite Sekolah, dsb. Pada umumnya konflik antar organisasi ini karena adanya perbedaan atau persaingan antar organisasi dalam mencapai tujuannya masing-masing.

MANAJEMEN KONFLIK

Konflik begitu natural terjadi, sehingga konflik harus diterima dan di kelola dengan baik. Karena konflik merupakan kekuatan untuk mendatangkan perubahan dan kemajuan dalam lembaga. Konflik antar orang di dalam organisasi tidak dapat dielakkan, tetapi dapat dimanfaatkan ke arah yang produktif bila di kelola secara baik. Konflik yang di kelola secara sistematis dapat berdampak positif yaitu memperkuat hubungan kerjasama, meningkatkan kepercayaan dan harga diri, mempertinggi kreativitas dan produktivitas serta kepuasan kerja.

Efek-efek positif potensi konflik menurut Moris (2003) yaitu: motivasi meningkat, identifikasi masalah meningkat, keterpaduan kelompok, penyesuaian diri pada realita, keahlian meningkat, kreatifitas meningkat, kontribusi terhadap pencapaian tujuan, dan insentif bagi pertumbuhan. Namun, berbagai keuntungan ini tidak bisa direalisasikan dengan segera jika konflik diabaikan atau ditangani dengan asal-asalan atau terlebih lagi secara tidak tepat. Sehingga konflik menjadi bersifat mengganggu atau bahkan merusak. Adapun efek-efek negatif potensial konflik yaitu: produktifitas menurun, krisis kepercayaan, kerahasiaan dan aliran informasi menurun, timbul masalah moral, konsumsi waktu yang banyak sekali, dan kelumpuhan pengambilan keputusan

Hal tersebut memaksa para pemimpin organisasi, termasuk kepala sekolah, untuk memiliki kemampuan dalam memajemen konflik dan memanfaatkan konflik untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi sekolah. Wahab (2008) mengutip uraian Hendricks bahwa manajemen konflik adalah yang dilakukan pimpinan dalam menaksir atau memperhitungkan konflik. Sementara Tosi dalam Wahab (2008) berpendapat bahwa manajemen konflik dalam organisasi menjadi tanggung jawab pimpinan (manajer) baik manajer tingkat lini (*supervisor*), manajer tingkat menengah (*middle manager*), dan manjer tingkat atas (*top manager*), maka diperlukan peran aktif untuk mengarahkan situasi konflik agar produktif.

Tujuan manajemen konflik untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan. Selanjutnya konflik berguna dalam mencapai tujuan yang diperjuangkan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik tetap baik. Mengingat kegagalan dalam mengelola konflik dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka pemilihan terhadap teknik pengendalian konflik menjadi perhatian pimpinan organisasi.

STRATEGI PENGENDALIAN KONFLIK

Beberapa ahli mengemukakan beberapa langkah-langkah yang bisa digunakan dalam mengelola pengendalian konflik. Namun, langkah-langkah tersebut digunakan pada kondisi-kondisi tertentu, tidak pada semua konflik yang terjadi dalam organisasi. Hal ini diakibatkan teknik atau langkah-langkah tersebut hanya mendekati. Owens (1991) menyatakan memilih resolusi konflik yang cocok bergantung pada faktor-faktor penyebabnya, dan penerapan manajemen konflik secara tepat dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas bagi pihak-pihak yang mengalami. Handoko dalam Wahab (2008) secara umum merumuskan cara menghadapi konflik yaitu: (1) stimulasi konflik, (2) pengurangan atau penekanan konflik, (3) penyelesaian konflik.

Stimulasi konflik diperlukan pada saat unit-unit kerja mengalami penurunan produktivitas atau terdapat kelompok-kelompok yang belum memenuhi standart kerja yang ditetapkan. Metodenya yaitu :

1. Memasukkan anggota yang memiliki sikap, perilaku serta pandangan yang berbeda dengan norma-norma yang berlaku.
2. Merestrukturisasi organisasi terutama rotasi jabatan dan pembagian tugas baru.
3. Menyampaikan informasi yang bertentangan dengan kebiasaan yang dialami.
4. Meningkatkan kemampuan persaingan dengan cara menawarkan insentif, promosi jabatan ataupun penghargaan lainnya.
5. Memilih pimpinan baru yang lebih demokratis.

Tindakan mengurangi konflik dilakukan apabila tingkat konflik tinggi dan menjurus pada tindakan merusak (*destruktif*) disertai penurunan produktivitas kerja di tiap unit/bagian. Metode pengurangan konflik dengan jalan mensubstitusi

tujuan-tujuan yang dapat diterima oleh kelompok-kelompok yang sedang konflik, menghadapkan tantangan baru kepada kedua belah pihak agar di hadapi secara bersama, dan memberikan tugas yang harus di kerjakan sehingga timbul sikap persahabatan antara anggota-anggota kelompok.

Penyelesaian konflik merupakan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi dalam menghadapi pihak-pihak yang sedang konflik. Metode penyelesaian konflik yang paling banyak digunakan menurut Winardi (2004) adalah dominasi, kompromis, dan pemecahan problem secara intergratif. Setiap pemimpin organisasi akan mempunyai sikap yang berbeda dalam menyingkapi atau merespon suatu konflik tersebut.

Maddux (2001) menyebutkan lima pendekatan dasar untuk menyelesaikan konflik. Kelima pendekatan tersebut bisa digunakan oleh kepala sekolah sebagai strategi untuk menyelesaikan konflik di sekolah; yaitu: menghindari, akomodasi, menang/kalah, kompromi, dan kolaborasi penyelesaian masalah; sebagaimana terdapat dalam Gambar 1.

1. **MENGHINDARI.** Merupakan reaksi yang dilakukan oleh satu orang atau kedua belah pihak dalam upayanya tidak terlibat dengan masalah-masalah yang dapat menimbulkan perbedaan atau pertentangan. Kecenderungan untuk menghindari konflik dapat juga didasarkan pada suatu pandangan bahwa konflik dapat merugikan dan dianggap tidak sopan, apabila isu konflik tidak penting dan dampak negatif lebih besar daripada manfaat/keuntungannya.
2. **AKOMODASI.** Pimpinan atau satu orang mengalah terhadap berbagai kehendak/kemauan orang lain. Akomodasi dapat berarti memelihara suatu hubungan dengan pihak lain, atau suatu sikap menyetujui, tidak agresif, kooperatif, bahkan dengan mengorbankan keinginan pribadi.
3. **MENANG/KALAH.** Bersifat konfrontatif, menuntut, dan agresif. Strategi ini juga bisa disebut sebagai kompetisi atau persaingan, yang merupakan suatu bentuk perjuangan apabila dua pihak berlomba untuk berebut untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Jika dalam suatu kompetisi tidak disertai aturan yang jelas, maka kompetisi mudah berkembang menjadi pertikaian yang tidak dapat dikendalikan dan cenderung yang kuat menang.

4. **KOMPROMI.** Merupakan reaksi terhadap konflik dengan cara mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Mementingkan pencapaian sasaran utama semua pihak serta memelihara hubungan baik (agresif namun kooperatif). Agar dalam suatu kompromi tidak ada pihak yang dirugikan, maka masing-masing pihak harus saling mengerti dan memahami, sehingga kedua pihak mendapatkan apa yang diinginkan.
5. **KOLABORASI (penyelesaian masalah).** atau kerjasama adalah kesediaan untuk menerima kebutuhan pihak lain. Kolaborasi sangat berguna jika masing-masing pihak yang sedang berkonflik mempunyai tujuan yang berbeda dan kompromi tidak dapat dilakukan. Kolaborasi bertujuan untuk mendapatkan keinginan dari masing-masing kelompok, sehingga kedua belah pihak menang dan tidak ada yang dikalahkan. Hal ini bisa terjadi jika pihak-pihak yang terlibat konflik mau membicarakan pokok permasalahan secara terbuka, sehingga solusi saling menguntungkan dapat ditemukan tanpa merugikan satu pihak pun.

Gambar 1 Pendekatan dalam Manajemen Konflik



Prasyarat utama yang perlu dimiliki kepala sekolah untuk menyelesaikan konflik sebagaimana dijelaskan di atas, sangat memerlukan kecakapan emosional seperti kesadaran diri, kepercayaan diri, empati dan kendali diri. Perlu ditegaskan bahwa empati (perilaku asertif) tidak berarti harus menyerah pada tuntutan pihak lain, demikian pula memahami perasaan orang lain tidak berarti setuju dengan orang tersebut. Sehingga empati harus dimiliki dan didasari oleh standar

dan prinsip yang kuat. Berpegang pada prinsip tidak berarti harus mematkan empati, akan tetapi keduanya perlu diintegrasikan dan diselaraskan dalam kehidupan organisasi sekolah.

KEBERHASILAN MANAJEMEN KONFLIK

Proses manajemen atau pengelolaan konflik mengisyaratkan petunjuk pendekatan situasi konflik yaitu: diawali melalui penilaian diri sendiri, analisa isu-isu seputar konflik, tinjau kembali dan sesuaikan dengan hasil eksplorasi diri sendiri, atur dan rencanakan pertemuan antara individu-individu yang terlibat konflik, memantau sudut pandang dari semua individu yang terlibat, mengembangkan dan menguraikan solusi, memilih solusi dan melakukan tindakan, dan merencanakan pelaksanaannya.

Studi lapangan menemukan bahwa pemecahan masalah berhubungan erat dengan pemecahan konflik yang membangun dan hasil pengaturan yang baik, sedangkan memaksa orang lain untuk menerima posisinya dihubungkan dengan pengaturan konflik yang tidak efektif. Studi percobaan telah menemukan bahwa perhatian yang lebih mengenai hasil akhir seseorang dan orang lain menghasilkan hasil akhir bersama yang baik. Perhatian lebih pada hasil akhir sendiri dengan tidak memperhatikan hasil akhir orang lain cenderung menghasilkan keinginan untuk menguasai dan membujuk. Akhirnya perhatian rendah terhadap hasil akhir milik sendiri tetapi perhatian yang lebih terhadap hasil akhir orang lain, akan mengakibatkan keuntungan bersama yang buruk (Johnson, 2012).

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah juga sangat erat kaitannya dengan signifikansi peranan kepala sekolah. Kewenangan yang diberikan kepada sekolah mengakibatkan kepala sekolah memiliki peranan yang krusial dan kuat dalam keputusan politik pendidikan di sekolah yang dipimpinnya, sebagai akibat dari kompleksitas manajemen organisasi sekolah dan tumbuhnya etos kerja baru dalam sekolah (Tim Pengembang, 2007). Akibatnya kepala sekolah sebagai pembuat keputusan tertinggi politik pendidikan di sekolah, mutlak membutuhkan kemampuan manajemen konflik, bila tidak ingin konflik-konflik internal sekolah semakin meluas, eskalatif, atau terbuka.

Kepala sekolah dapat melaksanakan beberapa langkah dalam manajemen konflik, yaitu: perencanaan analisis konflik, evaluasi jenis konflik, dan pemilihan strategi manajemen konflik. Sehingga menurut Soetopo & Supriyanto (2003) manajemen konflik yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dikatakan berhasil apabila telah memenuhi beberapa kriteria berikut.

1. Kepala sekolah mampu membuat perencanaan analisis konflik

Perencanaan analisis konflik harus menunjukkan adanya: (a) deskripsi fenomena konflik yang terjadi; (b) identifikasi konflik, meliputi: latar belakang atau sumber penyebab terjadinya konflik, faktor yang mempengaruhi konflik dan akibat yang akan terjadi bila konflik diatasi atau dibiarkan, penggiringan konflik ke dalam jenis yang mana, intensitas dan cakupan luasannya; dan (c) rumusan konflik yang sesungguhnya secara jelas dan tegas.

2. Kepala sekolah mampu melakukan evaluasi konflik

Evaluasi terhadap suatu konflik bisa dikatakan berhasil jika pemimpin mampu menentukan kualitas suatu konflik yang terjadi di satuan pendidikan yang dipimpin. Ukuran yang dapat dipakai: (a) tinggi-rendahnya intensitas timbulnya suatu konflik; (b) luas-tidaknya cakupan suatu konflik; (c) penentuan kualitas konflik (ringan/kecil, sedang/menengah, atau besar/berat); serta (d) penentuan penyelesaian konflik berdasarkan prioritas.

3. Kepala sekolah mampu memilih strategi manajemen konflik

Keberhasilan pemimpin dalam memilih strategi manajemen konflik yang tepat sangat ditentukan oleh kemampuan, keberanian, pengalaman, usaha, doa, kematangan dirinya, serta situasi dan kondisi yang ada. Selain itu, kepedulian pimpinan terhadap prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan dalam manajemen konflik juga sangat menentukan keberhasilan langkah ini.

KESIMPULAN

Secara implisit tidak bisa digeneralisasi bahwa konflik sebagai suatu hal yang merugikan ataupun menguntungkan. Agar konflik dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas suatu organisasi, maka pimpinan organisasi tersebut dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanaj konflik. Terdapat beberapa teknik pengendalian konflik dalam segala situasi, dimana setiap pendekatan

mempunyai kelebihan dan kekurangan. Konflik perlu diatasi dengan cara yang sesuai dan tepat dengan latar belakang timbulnya konflik. Penyebab konflik bukan semata-mata dari internal organisasi namun juga eksternal organisasi.

Kepala sekolah sebagai administrator (*school manager*) dan pemimpin pendidikan (*educational leader*) seharusnya bisa mempertimbangkan berbagai strategi manajemen konflik yang ada. Suatu hal yang dianjurkan adalah mulailah dari sikap pasif menuju ke orientasi aktif, dan sangat tergantung pada tingkat kematangan pihak-pihak yang mengalami konflik. Pemahaman terhadap cara mengubah sikap dan perilaku orang yang dipimpin dan juga hal yang berkaitan dengan kekuatan (*power*) atau otoritas (*authority*) sangat diperlukan untuk lebih menguasai manajemen konflik. Hal lain yang diperhatikan dalam menggunakan strategi manajemen konflik adalah sumber penyebabnya.

Pada prinsipnya, kepala sekolah harus memiliki kekuatan dan otoritas sebagai pemimpin pendidikan. Dia harus dapat mendayagunakan kekuatan yang ada pada dirinya dan mampu memanfaatkan otoritas yang ada pada dirinya untuk mengarahkan sikap dan perilaku bawahan. Kemampuan pemimpin dalam menempatkan kekuatan dan otoritas pada proporsi yang wajar akan membantu pemecahan konflik sebagaimana yang diharapkan. Sehingga timbul suasana yang mengarahkan konflik menjadi sesuatu yang menguntungkan bagi organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. 2012. *Dinamika Kelompok: Teori dan Keterampilan*. Terjemahan oleh Theresia SS. Jakarta: PT Indeks.
- Maddux, R.B. 2001. *Team Building: Kiat Membangun Tim Handal*. Terjemahan oleh Kristiyabudi PH. Jakarta: Esensi Gramedia.
- Mohyi, A. 2004. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang:UMM Press.
- Morris, P. 2003. *Besolving Business Conflict "Strategi Cerdas Menuju Win-ein Solution"*. Jakarta: Prastasi Pustaka
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn & Bacon.

- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*. Diterjemahkan oleh Indeks. Jakarta:PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Soetopo, H. & Supriyanto, A. 2003. Manajemen Konflik. Dalam Imron, A., Maisyaroh, dan Burhanuddin (Eds.), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (hlm. 167-180). Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Suparto, S.A. 2007. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik dengan Pendekatan Kecerdasan Emosional pada Satuan Pendidikan Dasar. *Didaktika*, Vol.2 No.1 Maret 2007: 244-258.
- Tim Pengembangan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah Ditjen Dikdasmen Depdiknas. 2007. *Indikator Kinerja Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Diakses dari: http://www.depdiknas.go.id/serba_serbi/dpks/Kinerja.htm. 2 Februari 2007.
- Wahab, A.A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabet.
- Winardi. 2004. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: CV Mandar Maju.